

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS
ORGANIZACIONES PRIVADAS NO LUCRATIVAS DE
MADRID CAPITAL**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

Rocío Samino García

Bajo la dirección del doctor
Enrique Pérez del Campo

Madrid, 2007

• **ISBN: 978-84-692-055-1**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS
ORGANIZACIONES PRIVADAS NO LUCRATIVAS DE
MADRID CAPITAL**

Autora: Dña. ROCÍO SAMINO GARCÍA
Director: Dr. D. Enrique Pérez del Campo
MADRID, 2006

Índice

I. INTRODUCCIÓN	3
II. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	9
III. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL MÁRKETING NO LUCRATIVO.....	15
3.1. ELEMENTOS DEL MÁRKETING-MIX EN ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO	15
3.1.1. Análisis del mercado meta o públicos objetivo	15
3.1.2. Decisiones sobre producto.....	16
3.1.3. Decisiones sobre precio	17
3.1.4. Decisiones sobre distribución	17
3.1.5. Decisiones sobre comunicación.....	18
3.1.6. El servicio como elemento del márketing	20
3.2. INCORPORACIÓN DE LA FILOSOFÍA DEL MÁRKETING EN ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO	23
IV. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	29
4.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA	29
4.1.1. Misión	31
4.1.2. Objetivos	31
4.2. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.....	32
4.2.1. Según sean de propiedad pública o privada:.....	32
4.2.2. Según el ámbito territorial en el que actúan:	34
4.2.3. Según su filiación:.....	35
4.3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.....	35
4.3.1. El voluntariado en las entidades no lucrativas.....	37
4.4. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR NO LUCRATIVO	38
4.5. FINANCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO.....	40
4.5.1. A través de donaciones.....	40
4.5.2. Acceso a fondos sociales de las diferentes Administraciones Públicas.....	41
4.5.3. A través del “márketing con causa”	43
4.5.4. A través del “Cyberfundraising”	45
4.6. MARCO JURÍDICO DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS	46
4.6.1. Normas de la Comunidad Autónoma de Madrid.....	47
4.6.2. Normas de la unión europea.....	48
4.6.3. Normas de cooperación española	48
4.6.4. Ayuda a la Cooperación para el Desarrollo	51
4.6.5. Organizaciones No Gubernamentales.....	53
4.6.6. Personal de la Cooperación.....	54
4.6.7. Incentivos Fiscales.....	54
4.7. EL MÁRKETING EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS	54
4.7.1. Tipología del márketing no lucrativo	60
4.7.2. Evolución.....	64
4.7.3. Campos de aplicación.....	66
4.7.4. Consideraciones éticas	67
4.8. ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL INTERCAMBIO.....	69
4.8.1. Enfoque producción	69
4.8.2. Enfoque producto.....	70
4.8.3. Enfoque ventas	70
4.8.4. Enfoque márketing	70
4.8.5. Enfoque márketing social.....	71
4.8.6. Presupuesto dedicado a la función de márketing: inversión publicitaria.	72
4.9. MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	75
4.9.1. Orientación al mercado como filosofía.....	76
4.9.2. Orientación al mercado como comportamiento	80

4.10. ESCALAS ESTANDARIZADAS DE MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	83
4.10.1. Modelo de Narver y Slater	84
4.10.2. Modelo de Kohli y Jaworski o escala de Markor	85
4.10.3. Otros modelos o escalas	86
4.11. ESCALAS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO APLICADAS AL ÁMBITO NO LUCRATIVO	91
4.12. ANTECEDENTES Y MODERADORES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	100
4.13. CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	104
V. METODOLOGÍA	109
5.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	109
5.1.1. Orientación al mercado cultural y operativa	109
5.1.2. Consecuencias de la orientación al mercado	111
5.1.3. Factores moderadores de la orientación al mercado	113
5.1.4. Antecedentes de la orientación al mercado	116
5.2. EVALUACIÓN DE LAS ESCALAS	120
5.2.1. Validez de contenido	121
5.2.2. Análisis de Fiabilidad	127
5.2.3. Estudio de la unidimensionalidad de las escalas	128
5.2.4. Análisis de la fiabilidad	129
5.2.5. Validez de concepto	130
5.2.6. Validez de criterio	131
5.2.7. Validez concurrente	131
5.3. MEDICIÓN DEL RESULTADO EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS NO LUCRATIVAS	133
5.4. FACTORES MODERADORES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	135
5.5. ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	139
5.5.1. Antecedentes asociados con el equipo directivo	140
5.5.2. Antecedentes asociados con la estructura organizativa	142
5.5.3. Antecedentes asociados con el sistema de medida y recompensa	144
5.6. METODOLOGÍA Y FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN	145
5.7. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	153
VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	159
6.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS NO LUCRATIVAS	159
6.2. RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO CULTURAL Y OPERATIVA	160
6.3. CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	161
6.4. FACTORES MODERADORES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	165
6.5. ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	167
6.5.1. Asociados con el equipo directivo	167
6.5.2. Asociados con la estructura organizativa	168
6.5.3. Asociados con el sistema de medida y recompensa	173
6.6. ÁRBOLES DE DECISIÓN	174
6.6.1. Árbol de Decisión 1	175
6.6.2. Árbol de decisión 2	177
6.6.3. Árbol de decisión 3	178
VII. CONCLUSIONES	183
VIII. RECOMENDACIONES	191
IX. SUGERENCIAS Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	195
X. BIBLIOGRAFÍA	199
ANEXO I: INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	213
ANEXO II: RESULTADOS	221
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	231

ÍNDICE DE TABLAS	232
ÍNDICE DE TABLAS DE RESULTADOS.....	233

AGRADECIMIENTOS

Creo que esta Tesis no habría visto la luz si no hubiera tenido a mi lado a tanta gente que me ha apoyado y ayudado. Y espero que en este pequeño pero sincero agradecimiento, no se me quede nadie en el tintero.

Gracias al Doctor Enrique Pérez del Campo, mi Director de Tesis, por sus consejos, por su ayuda y por su constante apoyo. Gracias al Doctor Carmelo Mercado por iniciarme en el camino del doctorado y de la Tesis Doctoral. Gracias al Doctor Jaime Manera y a la Doctora Lourdes Rivero por sus consejos y su apoyo desinteresado. Gracias al Doctor Luis Ignacio Álvarez González por sus conversaciones e información. Y gracias al Doctor Iagoba Cano por su paciencia, su ánimo y sus espléndidas explicaciones, que tanto me han ayudado.

Agradezco a mis amigos su apoyo incondicional en todo momento. A África, Susana, Lourdes, Ramón, Rafa, Fernando, Natalia y Oscar, por transmitirme su alegría y confiar en mí. A los Itarseros, Rocío, Estrella, M^a Carmen, Jesús, Susana y Manoli, gracias por los cafetitos, los paseos, los ánimos y por saber transmitirme optimismo. A mis compis de Universidad por su eterna amistad: Gloria, Javi, Esther, Loreto, Maribel... A mi ahijado Christian y a mis niñas, Mara y Alejandra, por hacerme sonreír en todo momento. A Chari y a José por darme siempre ánimos.

En cuanto a mi familia, me faltan palabras para explicar mi agradecimiento por todo lo que han hecho por mí. Gracias a mis padres, Meri y Nieves, por sacrificarse para que yo tuviera la mejor educación y para que pudiera conseguir mis sueños y ser feliz; sin ellos yo no sería quien soy. A mis hermanas, Yoli y Vane, por ser tan comprensivas, apoyarme en todo momento, ayudarme en todo lo que podían, por tener tanta paciencia y por hacerme reír en los momentos difíciles. A mis abuelos, tíos y primos por darme tantos ánimos y preocuparse por mí. A mis suegros, Jacinto y Juani, y a mi cuñado Carlos, por comprenderme y apoyarme. Y por último, y no menos importante, a mi amigo, mi compañero, mi marido, Fernando, sin el cual esta Tesis no habría sido posible; gracias por su apoyo y comprensión incondicional, por su inmensa paciencia, por proporcionarme tantos momentos felices. Y gracias a mi futuro bebé, Diego, por hacerme tan feliz.

Introducción

I. INTRODUCCIÓN

Desde sus comienzos, el papel desempeñado por el marketing en las organizaciones ha evolucionado de forma notable. En los años setenta el marketing se centraba en aspectos concretos de la gestión empresarial. Sin embargo, en la década de los noventa la conceptualización del mismo da un giro notable, concibiéndolo como un proceso social orientado, no sólo a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sino también a la satisfacción de la sociedad en su conjunto.

A partir de ese momento, el ámbito de actuación del marketing se extiende más allá de las organizaciones empresariales propiamente dichas, y se empieza a analizar el inmenso potencial del mismo en el sector no lucrativo: administraciones públicas, educación, sanidad, religión y asuntos sociales. Y, pese a que en los años setenta existían detractores de la nueva aplicación del marketing al ámbito no lucrativo, en nuestros días está plenamente aceptada la idoneidad de su aplicación en este sector.

Las organizaciones no lucrativas surgieron como consecuencia de la aparición de “necesidades sociales” que debían satisfacerse con urgencia y que no eran satisfechas plenamente por las Administraciones, provocadas por sucesivas crisis económicas y por el incremento de las diferencias entre los Estados más desarrollados y los menos desarrollados. En España, y pese a que el origen del movimiento voluntario organizado se sitúa en los años cuarenta, con la creación de Cáritas, es en los años noventa cuando el sector no lucrativo experimenta su mayor crecimiento y movilización. Desde entonces, se ha producido un incremento significativo de la sensibilidad social hacia los problemas que reclaman apoyo solidario, de la participación ciudadana y del número de entidades no lucrativas existentes en nuestro país.

Hoy en día las organizaciones no lucrativas constituyen lo que algunos expertos consideran un nuevo sector de la economía, el Tercer Sector. Está presente en todos los estratos sociales, se expande constantemente y es una importante fuerza económica y generadora de empleo que mueve gran cantidad de dinero. Lo componen más de 250.000 entidades¹ que emplean a 550.000 personas² (lo que representa el 4,6% del empleo no agrícola), cifra que asciende a un millón (el 6,8%) considerando a los voluntarios no retribuidos³. Entre 1990 y 2000 el número de empleados creció un 15%, mientras que en el caso del Tercer Sector el aumento fue del 58%⁴. Se estima que la economía social en España supone entre un 5 y un 6% de la riqueza del país⁵, mientras que el gasto total del Tercer Sector asciende al equivalente al 4,6% del PIB español sin imputar el valor del voluntariado, y al 5,87% del PIB si se le imputa dicho valor⁶.

Debido a esta expansión tan grande, el entorno en el que operan las organizaciones no lucrativas ha comenzado a parecerse cada vez más al entorno de las entidades lucrativas, caracterizándose por una creciente complejidad e incertidumbre. Esto ha supuesto en ambos casos que comience a despuntar un nuevo concepto asociado al marketing, la orientación al mercado, como fuente de ventaja competitiva sostenible cuya principal consecuencia es el incremento en la rentabilidad de las organizaciones y, por ende, la garantía de su supervivencia en el tiempo.

En la actualidad, el sector de las organizaciones no lucrativas se está volviendo cada vez más competitivo. En España, la dependencia del sector no lucrativo del apoyo financiero gubernamental es mucho menor que en el resto de Europa y la filantropía privada es un factor a destacar. Además, las fuentes de ingresos en este tipo de organizaciones se han reducido considerablemente o están en peligro de extinguirse totalmente debido a los cambios sociales y

¹ RUÍZ OLABUÉNAGA, J. I. (2000): *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBV, Madrid.

² Declaraciones realizadas por el Presidente de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España el 3 de diciembre de 1996 al diario Ya

³ RUÍZ OLABUÉNAGA, J.I. (2000), o.c.

⁴ Según un Informe promovido por la fundación ONCE y la Confederación Empresarial Española para la Economía Social (CEPES) en Piñar Mañas, J.L. (2005): “Tercer Sector, Sector Público y fundaciones”, Revista Española del Tercer Sector, nº1, octubre-diciembre

⁵ *Ibidem*

⁶ RUÍZ OLABUÉNAGA, J.I. (2000), o.c.

políticos, y a las crisis económicas y sucesivos procesos de inflación que provocan una disminución del valor real de las aportaciones. Por otro lado, tanto los beneficiarios de sus acciones como los aportantes de recursos se han vuelto más exigentes y están mejor informados, por lo que estudian con mayor profundidad las distintas alternativas que ofrece el mercado. Y el número de entidades sin ánimo de lucro existentes en nuestro país ha aumentado considerablemente.

Por todo ello, las organizaciones no lucrativas han tenido que buscar fórmulas para conseguir una mayor participación del consumidor como voluntario y una mayor financiación privada a través de los instrumentos del marketing. Han comenzado a otorgar una atención prioritaria a los principios y técnicas de gestión, a la profesionalización del equipo humano y a la adquisición de unos comportamientos más parecidos a los de las entidades empresariales. Y está despuntando entre ellas el aprovechamiento de todos los instrumentos que el marketing les ofrece para optimizar los recursos disponibles y asegurar su supervivencia.

Así, utilizan el marketing como un eficaz instrumento para recaudar fondos, sensibilizar a la población e informar a los clientes de la forma de acceder a sus servicios. Y se interesan cada vez más por la orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva sostenible. No basta con centrarse en la satisfacción de los deseos y necesidades del consumidor, sino que hay que conseguir dicha satisfacción en mejores condiciones que la competencia y teniendo en cuenta todos los demás agentes que operan en el mercado. Y estos son los principios en los que se basa la orientación al mercado y que justifican su idoneidad en los escenarios actuales.

Desde el año 1990 y hasta nuestros días han sido numerosos los estudios que han probado empíricamente los beneficios que reporta la aplicación de la orientación al mercado en las organizaciones empresariales, tomando como referentes distintos sectores de actividad, así como mercados muy dispares.

Sin embargo, y pese a la creciente importancia del sector no lucrativo y a los beneficios empíricamente probados de la orientación al mercado en el sector empresarial, las investigaciones en el sector no lucrativo han sido bastante escasas. Aunque en todas ellas se refleja que una de las consecuencias de la aplicación de la orientación al mercado es la consecución de mejores resultados organizativos, considerando el término “resultados” como sinónimo de poder asegurar la supervivencia de la organización.

Así mismo, en nuestro país los pocos estudios existentes se centran en una parte mínima del sector no lucrativo, como la Administración Pública, el campo político, las cooperativas agrarias, las fundaciones o las entidades privadas no lucrativas juveniles y culturales. Sin embargo, no existe aún ningún trabajo empírico sobre la orientación al mercado aplicado al sector no lucrativo de forma global que pudiera servir a todo tipo de organizaciones no lucrativas.

Por tanto, con esta investigación se pretende ahondar en la aplicación de la orientación al mercado en el sector no lucrativo y esclarecer los beneficios que ésta puede reportarle, intentando servir de reflexión y de guía en la gestión estratégica de este tipo de organizaciones, de forma que pueda servir tanto a aquellas que revisten la forma jurídica de asociaciones como de fundaciones, independientemente de su finalidad. De esta forma, se ha propuesto y validado una metodología de valoración del concepto de orientación al mercado para el contexto no lucrativo, ya contrastada y evaluada empíricamente en una investigación anterior, pero ampliando el ámbito de estudio.

Así mismo, se elaboran una serie de recomendaciones a seguir por todas aquellas entidades privadas no lucrativas que deseen conseguir un alto grado de orientación al mercado, tanto desde el punto de vista cultural como comportamental, teniendo en cuenta todos aquellos factores internos y externos a la organización que pudieran afectar positiva o negativamente dicha aplicación. Es decir, se realiza una descripción empírica del entorno en el que operan advirtiéndoles de qué factores externos pueden influenciar significativamente la relación entre la orientación al mercado y el grado de cumplimiento de su misión. Y se les describen unas características a tener en cuenta respecto a sus factores organizativos (su equipo directivo, su estructura organizativa y su sistema de medida y recompensa al personal) que pueden utilizar

de forma conveniente para moldear el grado de orientación al mercado que quieren obtener. Y, por otro lado, se comentan aquellos beneficios que van a conseguir con la adopción y aplicación de la orientación al mercado en su entidad.

No obstante, tal vez no resulte pretencioso afirmar que no existe todavía en la bibliografía española ningún estudio que satisfaga cumplidamente las condiciones metodológicas que se han establecido para éste, a saber:

- a) Un recopilación exhaustiva de las fuentes estadísticas que, directa o indirectamente, posibiliten elaborar un censo completo de las organizaciones privadas no lucrativas sitas en Madrid capital.
- b) Una base de datos completa (sin duplicaciones engañosas) de las organizaciones privadas no lucrativas domiciliadas registralmente en Madrid capital.

Por ello, la elaboración del censo completo de entidades privadas no lucrativas de Madrid capital ha sido bastante laboriosa, encontrándonos a menudo con datos obsoletos o erróneos que hemos tenido que corregir.

Así mismo, queremos destacar la poca colaboración que hemos obtenido por parte de las organizaciones no lucrativas que han formado parte del estudio, hecho que nos ha sorprendido dado el carácter altruista de las mismas. Como consecuencia, además del envío postal y por correo electrónico del instrumento de recogida de información, hemos tenido que realizar varios seguimientos telefónicos y, en varias ocasiones, visitar en persona al responsable de la organización para conseguir su contribución a la investigación.

Por otra parte, el hecho de realizar el estudio a través de encuesta postal con seguimientos telefónicos ha supuesto un coste bastante elevado, asumido íntegramente por el investigador.

Definición del problema

II. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Esta Tesis Doctoral ha querido sumarse a los pocos trabajos empíricos que analizan la importancia de la aplicación de la **orientación al mercado en el ámbito no lucrativo**. Su objetivo fundamental es el análisis de dicha orientación en las **organizaciones privadas no lucrativas** sitas en **Madrid capital**, entendiendo como tales aquellas que realizan actividades para conseguir un beneficio social a un grupo más o menos amplio de la sociedad, con control directa y estrictamente privado y sin buscar ninguna rentabilidad financiera; y domiciliadas registralmente en una única capital, Madrid, con el objetivo de homogeneizar el ámbito territorial en que desarrollan sus actividades.

La investigación se ha centrado en aquellas organizaciones privadas no lucrativas que revisten la forma jurídica de **asociaciones o fundaciones**, asegurándonos de este modo su finalidad de interés general: tanto la Ley de Asociaciones, como la Ley de Fundaciones incluyen únicamente dentro de su ámbito aquellas entidades sin ánimo de lucro que persiguen fines de interés general.

Así mismo, la elección de las asociaciones y fundaciones como unidad de análisis de la investigación, independientemente del tipo de actividad no lucrativa que realicen, nos ha permitido ampliar el ámbito de estudio con respecto a análisis anteriores de otros autores centrados exclusivamente en un sector concreto (Administraciones Públicas, sector agrario, o en un tipo específico de organizaciones privadas no lucrativas).

Las investigaciones sobre orientación al mercado aplicadas al sector no lucrativo tanto en nuestro país como fuera de él, establecen como una de las **consecuencias** de su aplicación el incremento en los resultados de la organización, lo que permite garantizar la supervivencia de ésta en el largo plazo. En esta Tesis Doctoral se pretende probar empíricamente la influencia positiva de la orientación al mercado sobre los resultados de sus actuaciones sobre los beneficiarios y aportantes de recursos, y sobre su contribución al cumplimiento de su misión, medidas ambas de rentabilidad en el sector no lucrativo.

Sin embargo, también se ha observado la existencia de distintos grados de orientación al mercado en las organizaciones, o el hecho que de distintas entidades, disponiendo de un grado de orientación al mercado similar, obtengan resultados diferentes. Por ello, se pretende con este estudio valorar un conjunto de variables internas organizativas (**antecedentes**) que puedan afectar al grado de orientación al mercado de una entidad, así como un conjunto de variables externas a la misma (**factores moderadores**) que puedan moderar la relación existente entre la orientación al mercado y los resultados.

Así, se analiza si factores organizativos asociados con el equipo directivo, con la estructura organizativa y con el sistema de medida y recompensa pueden favorecer o impedir la puesta en marcha o la ejecución de la orientación al mercado. De este modo, las entidades no lucrativas podrán utilizar dichos conocimientos para facilitar la implantación de dicha orientación.

Por otro lado, se estudia si la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva y la innovación tecnológica pueden incrementar o disminuir la fuerza de la relación existente entre la orientación al mercado y sus resultados empresariales. Si esto fuera así, las organizaciones no lucrativas deberían tener en cuenta estas condiciones medioambientales a la hora de implantar la orientación al mercado.

El diseño de la investigación puede estructurarse en tres grandes bloques principales: en el *primero* de ellos, la investigación preliminar, se analiza el objeto de estudio y su entorno, se realiza una revisión exhaustiva de la bibliografía existente en el tema de la orientación al mercado, tanto en el ámbito lucrativo como no lucrativo, y se elabora una base de datos actualizada y fiable de organizaciones privadas no lucrativas sitas en Madrid capital.

Aquí se situarían los capítulos I al IV. En los dos primeros se realiza una introducción y una definición del problema a investigar. En el capítulo III se realiza una exploración exhaustiva del entorno del márketing no lucrativo. Comenzando por los elementos del márketing-mix en las

entidades sin fines de lucro, se estudian tanto sus públicos objetivo como las decisiones que han de tomar respecto al producto, al precio, la distribución y la comunicación, incluyendo el servicio como elemento del márketing. Y se analiza la incorporación de la filosofía del márketing en las organizaciones no lucrativas.

El capítulo IV expone el marco teórico de referencia. Se comienza definiendo el concepto de organización no lucrativa, incluyendo una clasificación de este tipo de entidades y profundizando en su estructura y funcionamiento. Así mismo, se describe la situación actual de las mismas y su evolución a lo largo de los años. Posteriormente se realiza un análisis exhaustivo de las diferentes formas de financiación de las organizaciones sin fines de lucro y se describe el marco jurídico en el que se mueven y por el que se rige el comportamiento y el ámbito de actuación de estas entidades. Una vez analizadas las organizaciones no lucrativas, nos centramos en estudiar el márketing en las mismas, incluyendo un análisis de las distintas tipologías del márketing no lucrativo, y estudiando su evolución, los campos de aplicación y diversas consideraciones éticas a tener en cuenta por las organizaciones no lucrativas a la hora de aplicar el márketing. Así mismo, se estudian los distintos enfoques de orientación hacia el intercambio que pueden adoptar las entidades sin fines de lucro (enfoque producción, enfoque producto, enfoque ventas, enfoque márketing y enfoque márketing social), exponiendo datos sobre el presupuesto dedicado a la función de márketing por este tipo de organizaciones en los últimos años.

Una vez descritas las organizaciones privadas no lucrativas, pasamos a delimitar el concepto y la medición de la orientación al mercado. Tras una exhaustiva revisión bibliográfica, se fijan las dos perspectivas desde las que se debe valorar este concepto (la filosófica o cultural y la comportamental o actitudinal), analizando las distintas escalas desarrolladas en la literatura para medir la orientación al mercado tanto en el ámbito lucrativo como en el no lucrativo. Seguidamente, se identifican aquellas variables internas y externas que anteceden y moderan, respectivamente, el grado de orientación al mercado de una organización, tanto desde el punto de vista lucrativo como no lucrativo. Y se resaltan las consecuencias de la orientación al mercado en todas aquellas entidades que la aplican, comenzando por las organizaciones empresariales para pasar posteriormente al sector no lucrativo.

Tras conocer las principales aportaciones de la literatura sobre el tema, en el *segundo bloque* (que recoge el capítulo V de esta Tesis Doctoral), se establece la metodología a seguir. Una vez planteadas y justificadas teóricamente las correspondientes hipótesis de la investigación, se evalúan las distintas escalas de medición utilizadas para valorar los aspectos objeto de estudio respecto a las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital: la orientación cultural al mercado, la orientación operativa al mercado, la relación existente entre estas dos perspectivas de orientación al mercado, las consecuencias de la aplicación de dicha orientación, el papel moderador que ejercen distintos factores del entorno en la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la organización, y los antecedentes organizativos que pueden condicionar el grado de orientación de una entidad. Finalmente, se especifica la ficha técnica de la investigación y se describen las características de la muestra objeto de análisis.

Y en el *último bloque* (capítulo VI) se realiza el estudio empírico en sí, evaluando los distintos objetivos marcados a través de diversas técnicas estadísticas. Se presentan los resultados del estudio en cinco puntos diferenciados: orientación al mercado, relación entre la orientación al mercado cultural y operativa, consecuencias, factores moderadores y antecedentes de la orientación al mercado. Así mismo, se identifican interacciones de variables en la muestra a través de gráficos que ilustran reglas de decisión, mostrando tres árboles de decisión distintos.

Posteriormente, en los capítulos VII, VIII y IX se sintetizan las conclusiones, recomendaciones, limitaciones, sugerencias y futuras líneas de investigación a partir de la metodología propuesta para la medición de la orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas. Y, por último, en el capítulo X se presentan las fuentes bibliográficas de referencia en la elaboración de esta investigación.

Estos diez capítulos se complementan con dos Anexos. En el primero de ellos se incluye tanto la carta de presentación como el cuestionario utilizado para la recopilación de la información

necesaria para llevar a cabo la investigación que nos ocupa. Y en el segundo, se recogen las tablas de resultados de los análisis estadísticos utilizados para la contrastación de las hipótesis planteadas. Así mismo, se incluyen índices de ilustraciones, de tablas y de tablas de resultados.

Análisis del entorno del márketing no lucrativo

3.1. Elementos del márketing-mix en entidades sin fines de lucro

3.1.1. Análisis del mercado meta o públicos objetivo

3.1.2. Decisiones sobre producto

3.1.3. Decisiones sobre precio

3.1.4. Decisiones sobre distribución

3.1.5. Decisiones sobre comunicación

3.1.6. El servicio como elemento del márketing

3.2. Incorporación de la filosofía del márketing en entidades sin fines de lucro

III. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL MÁRKETING NO LUCRATIVO

3.1. Elementos del márketing-mix en entidades sin fines de lucro

En las organizaciones sin ánimo de lucro, sean públicas o privadas, se estructura el programa de márketing de igual forma que en las entidades lucrativas⁷: se identifican y analizan los públicos objetivo para, posteriormente, desarrollar una mezcla de márketing estratégico o márketing-mix que proporcionará la satisfacción de las necesidades de esos mercados, utilizando la investigación de mercados como soporte de la toma de decisiones. Es decir, una vez analizado el mercado e identificado a los públicos objetivo, se deberán tomar decisiones sobre producto, precio, distribución y promoción.

3.1.1. Análisis del mercado meta o públicos objetivo

Las entidades sin ánimo de lucro definen su público objetivo como aquel formado por dos grupos diferenciados: los contribuyentes de la organización, que aportan dinero, trabajo, servicios y/o materiales; y los receptores de los bienes, servicios ó dinero de la organización, los cuáles constituyen sus clientes actuales y potenciales⁸. Por tanto, se deberán desarrollar dos programas de márketing distintos, uno destinado a los contribuyentes y otro destinado a los clientes; aunque con el mismo objetivo: servir satisfactoriamente a ambos.

Los programas de márketing se diseñan y estructuran en función de las necesidades de cada segmento concreto de la población objetivo, con creencias, aptitudes y valores diferentes⁹. Por tanto, el primer paso para desarrollar dichos programas es identificar y describir a los públicos objetivo para conocer sus características socio-demográficas y de conducta, y su perfil psicológico.

Para ello, al igual que en el márketing lucrativo, se realiza una investigación de mercados con el fin de conseguir una segmentación, es decir, dividir el mercado en grupos homogéneos entre sí y diferentes al resto del grupo. A su vez, la información obtenida del proceso de investigación del público objetivo permitirá conocer los aspectos positivos de la población que favorecen y dinamizan los objetivos planteados, así como los aspectos negativos que dificultan u obstaculizan la misma¹⁰.

Una vez identificados los segmentos, se decide cuál o cuáles son de interés para la entidad, en base al análisis de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades¹¹. Es decir, la organización deberá realizar un auto análisis que permita determinar los recursos con los que cuenta, tanto materiales como financieros y humanos, así como sus puntos fuertes y débiles que puedan ayudar o entorpecer al cumplimiento de los objetivos prefijados.

Pero el análisis de las necesidades del público objetivo no implica solamente el estudio de los distintos segmentos del mercado, sino también el conocimiento de la competencia y de las fuerzas del entorno que pudieran afectar o influir al comportamiento del consumidor, de la competencia y de la propia entidad¹². Por tanto, una vez averiguado quién es el contribuyente y qué le mueve a contribuir, y quién es el cliente y qué necesidades tiene y requiere satisfacer, hay que realizar un estudio sobre el entorno y analizar qué factores pueden influir sobre él: factores culturales y científicos, sociales, competitivos, económicos, políticos, legales, geográficos, etc.

Posteriormente la organización deberá determinar qué tipo de estrategia utilizar en base a los resultados anteriores para alcanzar los objetivos definidos: *concentrada*, si únicamente existe

⁷ STATON, W.J. (1985): *Fundamentos de mercadotecnia*, México, p. 578.

⁸ SHAPIRO, B.P. (1973), o.c., pp.123-132.

⁹ KOTLER, P. y EDUARDO L. ROBERTO (1992), o.c., p. 32.

¹⁰ FERNÁNDEZ-VILLACAÑAS MARIN, M.A. (1998), o.c., p. 56.

¹¹ PORTER, M.E. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, pp.23-53.

¹² SANTESMASES MESTRE, M. (1998), o.c., p. 129.

un segmento de interés; *diferenciada*, cuando hay varios segmentos de interés y se requiere de un márketing-mix específico a cada uno; *indiferenciada*, cuando se aplica un solo márketing-mix para todo el mercado. Por último, se establece un programa de márketing específico a sus requerimientos.

3.1.2. Decisiones sobre producto

Producto es aquello que el público objetivo de una organización espera recibir a cambio de una contraprestación. Es cualquier bien o servicio (tangible o intangible) o combinación de ambos que posee un conjunto de atributos cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades del consumidor.

En las **organizaciones sin ánimo de lucro**, la **definición de producto** dependerá de sus mercados objetivo (tanto contribuyentes como clientes) y, por supuesto, de su misión, la cual siempre ha de estar presente en todas las decisiones de la entidad. Deberá ser diseñado “como solución que satisfaga un problema percibido por el grupo objetivo mejor que los de fuentes de solución sustitutiva, o como medio para encaje a una necesidad o deseo expresado por el grupo objetivo mejor que los de fuentes sustitutivas de medios de satisfacción”¹³.

La **clasificación** de los productos sociales se puede realizar en base a tres criterios¹⁴:

1. Por la dificultad de penetración en el mercado: *nuevo producto*: la demanda será latente, por lo tanto, habrá que desarrollarla; *producto superior*: existirá una demanda insatisfecha que habrá que completar; *producto sustitutivo*: la demanda será insana y habrá que destruirla.
2. Por la complejidad de las tareas del márketing: con una base de producto tangible: existirá una demanda dual a la cual habrá que satisfacer; sin base de producto tangible: la demanda será singular y habrá que satisfacer una única demanda.
3. Por el objeto de adopción: idea: la demanda será abstracta, por lo que hay que evidenciarla; práctica o acto aislado: existirá una demanda irregular que sincronizar; práctica o acto continuado: la demanda será oscilante y habrá que revitalizarla.

Una vez definido y elegido el producto a ofrecer, la organización deberá tomar las mismas **decisiones sobre productos** que una entidad lucrativa: desde la naturaleza de su mezcla de productos, hasta la marca, la etiqueta y demás atributos del mismo. Primero, para presentar el producto de modo eficaz, deberá posicionar la idea o práctica; posteriormente revestirlo de una apariencia para reforzar el posicionamiento; y por último desarrollar una imagen de refuerzo que sea coherente con la naturaleza de la causa¹⁵. Respecto a las *estrategias de producto* (líneas de productos, diferenciación, etc.), las decisiones a tomar serán las mismas que en las organizaciones con ánimo de lucro; la única distinción a tener en cuenta son las peculiaridades del intercambio no lucrativo y las estrategias específicas para contribuyentes y clientes¹⁶.

Una vez esté el producto en el mercado, y al igual que ocurre en las entidades lucrativas, será necesario un *control* y un *seguimiento* de los cambios del entorno y de los públicos objetivo para *adaptar* constantemente el producto a dichos cambios, y así seguir satisfaciendo las necesidades reales del público objetivo mejor que la competencia.

Sin embargo, el producto que mayoritariamente ofrecen las organizaciones no lucrativas es intangible (servicios sociales, sanitarios, de formación, exposiciones artísticas....), ya que este tipo de entidades nacen para crear un servicio y atender a un determinado grupo de población en la cual se detecta una necesidad. Deberán intentar ofrecer un servicio de alta calidad que

¹³ KOTLER, P. y EDUARDO L. ROBERTO (1992), o.c., p. 35.

¹⁴ *Ibidem.*, p.176.

¹⁵ *Ibidem.*, p. 36.

¹⁶ PÉREZ DEL CAMPO, E. (1994), o.c., p. 387.

estímule la credibilidad de la organización y realce la percepción de valor de los usuarios, socios donantes, trabajadores y voluntarios.

Para poder llevar a cabo esta estrategia de calidad en los servicios ofrecidos, es importante que la organización someta dicho producto a la opinión de los trabajadores, voluntarios y fundamentalmente, de los usuarios finales, antes de lanzarlo al mercado. Y, al igual que en el caso de las entidades lucrativas, someter el diseño del servicio a revisión para poder identificar y subsanar los posibles errores o fallos que existan en el mismo, llevando a cabo un sistema de retroalimentación continuado en el tiempo.

3.1.3. Decisiones sobre precio

El **precio** es la contraprestación que se paga a cambio de un producto o servicio. Es la contrapartida que entregan los clientes a cambio de un conjunto de satisfacciones que le procura la entidad. La definición que realizó Adam Smith en 1909 se acerca mucho a la concepción de contraprestación en entidades no lucrativas, la cual difiere bastante de la idea de precio en organizaciones empresariales: “el precio real de cualquier cosa, lo que cualquier cosa cuesta realmente a una persona que desea adquirirla, es la fatiga y la molestia de adquirirla”¹⁷.

Para explicar el significado de precio en las organizaciones no lucrativas, habría que distinguir entre contribuyentes y receptores de los servicios:

Para el contribuyente, el precio es su aportación a la entidad en forma de dinero, materiales, trabajo o una combinación de ellos. En el caso de una aportación dineraria, normalmente es el propio contribuyente el que fija el precio según la satisfacción que espera recibir a cambio, aunque algunas organizaciones “sugieren” una aportación, máxime cuando ésta se desea periódicamente y prolongada en el tiempo. Cuando la aportación es a través de trabajo el contribuyente se convierte en voluntario, el cual presta sus servicios gratuitamente a la entidad en periodos ó días determinados señalados previamente con la organización.

Para los clientes, y pese a que el servicio sea “gratuito” monetariamente hablando, también existe un precio, el cual se satisface en forma de desplazamiento, esperas ó de recibir un trato humillante. Los costes no monetarios se pueden agrupar en dos categorías principales¹⁸: costes de tiempo y riesgos percibidos: riesgo psicológico, social, riesgo de uso y riesgo físico. Así Staton¹⁹ sugiere que “el precio puede ser una situación incómoda, como cuando una pareja acude a centros de atención familiar o salud “gratuitos”. Alcohólicos anónimos y organizaciones para rehabilitarse de la adicción a drogas, y que proveen servicios “gratuitos”, cobran un precio: requieren la participación activa de sus clientes, incluyendo a menudo una fuerte resolución de sus clientes para ayudarse a sí mismos”.

Debido a la peculiaridad de las organizaciones no lucrativas, sólo en los casos en los que se cobra a los perceptores del producto o servicio un precio o tasa es aplicable la teoría sobre *fijación y estrategias de precios*: descuentos por cantidad (abonos transportes), estrategias de precios variables (según situación económica, edad) o de precio fijo (universitarios), subvenciones, etc.²⁰.

3.1.4. Decisiones sobre distribución

La **distribución** “consiste en poner a disposición de la población objetivo la oferta decidida por parte de la política de producto”²¹. Se define como un conjunto de factores que permiten optimizar la disponibilidad del producto por el consumidor.

¹⁷ SMITH, ADAM (1909): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, P.F. Collier & Sons, p. 36.

¹⁸ KOTLER, P. y EDUARDO L. ROBERTO (1992), *o.c.*, pp. 226-227.

¹⁹ STATON, W.J. (1985), *o.c.* pp. 581-582.

²⁰ PÉREZ DEL CAMPO, E. (1994), *o.c.*, p. 388.

²¹ FERNÁNDEZ-VILLACANAS MARIN, M.A. (1998), *o.c.*, p. 58.

Las decisiones a tomar son dos: canales de distribución y distribución física. En las entidades sin ánimo de lucro el **canal de distribución** es corto y directo, ya que suelen tratar directamente con el público final; en ocasiones aparecen *intermediarios*, pero son básicamente agentes que se dedican a captar fondos y contribuyentes, es decir, ponen en contacto a las organizaciones no lucrativas con empresas o colaboradores individuales que quieran contribuir con sus fondos a la causa social que defiende la entidad.

Respecto a la **distribución física**, el objetivo de una organización no lucrativa es ofrecer un determinado servicio de la forma más eficiente y eficaz posible, de forma que los contribuyentes y clientes puedan tener el acceso a la organización lo más fácil posible. Para ello, en el caso de los *contribuyentes*, se debe facilitar la prestación que realizan a la entidad: si ésta es en dinero, facilitar su entrega a través de cheques, domiciliaciones bancarias, reducciones de nómina, tarjetas de crédito o con un plan de pagos; si el pago es en especie, recogerlo en su domicilio, o evitar desplazamientos y otros inconvenientes al donante (ej.: autobuses para la donación de sangre, contenedores para recogida de ropa, etc.); si la prestación es en trabajo, facilitarle horarios y días según su disponibilidad de tiempo. Respecto a los clientes o *beneficiarios*, también es necesario facilitarles el pago (económico o no) acercándoles el producto o servicio allí donde lo necesite (ej.: campamentos sanitarios en zonas deprimidas, bibliotecas móviles, furgonetas de metadona, etc.)²².

Estudios sobre el comportamiento de los consumidores han descubierto varias influencias sobre los puntos de distribución que pueden aplicarse a la oferta de servicios sociales²³:

- La aceptación de un punto de distribución por los consumidores es función inversa de la distancia del punto de distribución a donde está localizado el cliente. Y está relacionado directamente con la distancia a puntos de distribución alternativos, tanto respecto al consumidor como respecto al punto de distribución primario.
- Los clientes recorrerán una cierta distancia solamente dentro de ciertos límites de distancia o de tiempo de viaje.
- También influyen en la adopción factores como el transporte y las percepciones de comodidad y disponibilidad.

En el caso de que la entidad no lucrativa tenga un producto tangible que distribuir, además de acordar los puntos de entrega, el almacenamiento, la presentación y la distribución, tiene que tener en cuenta la posibilidad de que sea necesaria una demostración personal²⁴.

3.1.5. Decisiones sobre comunicación

Comunicación es el proceso de transmisión de información que pone en contacto al emisor con el receptor al cual se difunde el mensaje, mediante la utilización de un código y en un contexto conocido por ambos y transferido a través de un canal que lo conduce²⁵. Es decir, tiene por objeto la formulación de los mensajes que dirigirá a sus públicos objetivo y la elección de los canales por los que transmitirá esos mensajes. Los instrumentos a utilizar son los mismos que en la comunicación comercial (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, márketing directo, fuerza de ventas), variando únicamente en los contenidos del mensaje y en los presupuestos para la difusión.

La comunicación para las organizaciones no lucrativas *“debería ser fundamentalmente un instrumento de sensibilización y educación, que debe por una parte promover la toma de conciencia de los problemas y sus soluciones y, por otro, aumentar la voluntad de participación de los ciudadanos en los procesos de cooperación, luchando por cambiar las estructuras*

²² *Ibidem*, p. 389.

²³ W.C. BLACK (1984): “Choice-St Definition in Patronage Modeling”, *Journal of Retailing*, 60, verano, pp. 63-85; D.A. GAUTSHI (1981): “Specifications of Patronage Models for Retail Center Choice”, *Journal of Marketing Research*, 18, mayo, pp. 162-174.

²⁴ KOTLER, P. y EDUARDO L. ROBERTO (1992), o.c., pp. 39-40.

²⁵ “Principios del márketing”, editorial ESIC, Madrid.

vigentes²⁶. Debe dirigirse a dos tipos de público distintos, contribuyentes y clientes o beneficiarios, aunque es frecuente encontrar un mismo anuncio dirigido a ambos colectivos en el que, por una parte, se solicita colaboración y, por la otra, se informa de los productos que ofrece la organización intentando, a su vez, sensibilizar a la población sobre el problema existente.

Según Kotler²⁷, existen tres **canales de comunicación** que pueden y deben ser utilizados conjuntamente para reforzarse:

Comunicación de masa: su función es informar y persuadir, dentro de un periodo de tiempo dado, al mayor número de adoptantes objetivo sobre cómo el producto o servicio social se ajusta a sus necesidades y cómo él se ajusta mejor que otros productos alternativos. El mensaje puede ser racional, emocional o a través de imágenes o claves no verbales.

Comunicación selectiva: informar y persuadir a un conjunto predeterminado de adoptantes objetivo de un modo interactivo y flexible. Las dos técnicas principales son el correo directo y el telemarketing.

Comunicación personal: asume una diversidad de funciones entre las que destacan las de ser motivadores, operadores de campo, operadores a largo plazo, reclutadores, educadores, consejeros, voluntarios, profesionales, organizadores, agentes sociales, proveedores de servicios y operadores de servicios. Son comunicaciones verbales y de persona a persona, por lo que permite ejercer más influencia que las otras herramientas; pero también es la más costosa.

La *comunicación personal* o “venta” personal, como parte del programa de comunicación, es muy utilizada en entidades no lucrativas, sobre todo en las de menor presupuesto: el interlocutor de la entidad se encarga de persuadir, persona a persona, al contribuyente o al cliente para que acepte un punto de vista, o convencerle de que tome un curso de acción específico²⁸. Uno de los reclamos que utilizan las organizaciones no lucrativas para conseguir esta comunicación personal a mayor escala, es la convocatoria a través de exposiciones, cócteles, foros, etc. donde poder conversar cara a cara con las personas y concienciarles de su causa, bien para conseguir una aportación económica, en especie o de trabajo, bien para informar a los posibles beneficiarios de la ayuda que pueden recibir de la entidad. Para llevar a cabo estas campañas, la “fuerza de ventas”, generalmente voluntarios de la organización, debería ser reclutada y formada en comunicación interpersonal, técnicas de argumentación y tratamiento de objeciones, y tener muy claros los objetivos que dicha comunicación persigue; por último, debería llevarse a cabo una evaluación del rendimiento²⁹.

La *promoción*, la cual debe definirse en función de los objetivos de la comunicación, es la parte del marketing-mix con la que más familiarizadas están las entidades sin ánimo de lucro, aunque, generalmente, no la integran en un programa de marketing total, sino que confunden marketing con promoción; y esta falta de comprensión del marketing es el principal inconveniente de estas organizaciones³⁰.

Además de estas técnicas, las entidades no lucrativas pueden utilizar elementos para la *comunicación* de forma *gratuita*, como “publicity” o publicidad no pagada, como por ejemplo vales descuento para obras de teatro en sucursales bancarias, cajas para donativos en empresas, espacios publicitarios gratuitos en medios de comunicación, etc.

²⁶ RODRÍGUEZ, A., ROMERO, M., GARCÍA, A., BALLESTEROS, C., CASTILLO, J. y RUEDA, R. (2002), *o.c.*, pp. 93-94.

²⁷ KOTLER, P. y EDUARDO L. ROBERTO (1992), *o.c.*, p. 237.

²⁸ VARELA GONZALEZ, J.A. (1991): *Los agentes de ventas*, Barcelona, p.13.

²⁹ PÉREZ DEL CAMPO, E. (1994), *o.c.*, pp. 389-391.

³⁰ *Ibidem*.

3.1.6. El servicio como elemento del marketing

La razón de ser de toda organización no lucrativa es mejorar la calidad de vida de las poblaciones con las que trabaja a través de la oferta de “servicios”: servicios sociales, sanitarios, de formación, académicas, etc.

El **servicio** podría definirse como “aquella actividad desarrollada con fines de intercambio, que modifica o afecta de alguna manera a sus receptores”³¹. Es “el cambio que una unidad productiva origina en la condición de una persona o de un bien perteneciente a ésta”³². El objetivo último del servicio es la satisfacción, no asociada a bienes tangibles, del consumidor o cliente; aunque puede vincularse a objetos físicos para la consecución de la misma.

El servicio, como producto, tiene las siguientes **características**:

- Es intangible, por lo que la participación del servicio es necesaria para la producción del cliente. Dicha intangibilidad hace que no se pueda proteger con patentes y, por tanto, que sea fácil de imitar por la competencia.
- Es *indivisible*, no puede separarse de quien lo presta y, en muchos casos, de quien lo recibe. Por lo que su valor esencial es producido entre comprador y vendedor.
- Existe simultaneidad entre la producción y el consumo ya que no se puede obtener una muestra del servicio antes de su adquisición o prestación. Como consecuencia, no existe transferencia de propiedad.
- Es heterogéneo, su naturaleza y calidad varían con cada usuario. Por lo que la calidad es uno de los factores de éxito en el servicio y la clave de la innovación y diferenciación competitiva de la organización.
- Es perecedero, si no se usa en el momento en qué está disponible desaparece. Como consecuencia, no es almacenable; un servicio no proporcionado se pierde y es imposible recuperar tanto al cliente no servido como la inversión realizada.
- Sus beneficios son difíciles de medir.
- Su producción es intensiva en factor humano.
- Su nivel de realización depende básicamente de las fluctuaciones de la demanda.

Los servicios pueden **clasificarse** en base a cinco criterios susceptibles de combinación y todos ellos orientados al mercado. Una mejor comprensión de los mismos en base a dicha clasificación podría permitir a la entidad detectar oportunidades y amenazas³³:

1. *La naturaleza del servicio*: si está destinado a personas, animales o cosas con acciones tangibles (con consecuencias visibles) o intangibles (sin consecuencias visibles).
2. *El tipo de relación entre la organización y sus clientes*: formal o informal con prestación continua o discreta.
3. *La singularización de la prestación*: si se presta el servicio de forma individual o colectiva con poca o mucha adaptación al propio cliente.

³¹ VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRASPALACIOS GUTIERREZ, J.A. (1998): *Márketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*, Ed. Cívitas, segunda edición, Madrid, p. 530.

³² GUZMAN CARRILLO, J.: “La no calidad, un riesgo demasiado alto para las ONG”, www.sector3.net/portal1/art_lanocalidad.asp, 11/03/02 15.15 h.

³³ LOVELOCK, CH. H. (1983): “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights”, *Journal of Marketing*, 47, 3 (verano), pp. 9-20.

4. La *naturaleza de la oferta y la demanda*: la alta o baja fluctuación temporal de la demanda y la adaptación inmediata o no de la oferta a las variaciones de dicha demanda.
5. El *método de prestación del servicio*: en uno o varios lugares y con desplazamiento del usuario o del que suministra el servicio.

Entre las posibles **estrategias** a seguir para poder paliar las características peculiares de los servicios están, entre otros³⁴: intentar desarrollar una representación tangible del mismo; identificarlo con un nombre o marca que permita su diferenciación de la competencia; singularizar el servicio, es decir, que el cliente perciba que dicho servicio es específico para él, a medida de sus necesidades; y diferenciar por calidad del servicio.

La **calidad** es la base del márketing de servicios, ya que es un elemento difícilmente de imitar que ayuda a mantener y mejorar el éxito alcanzado con un servicio innovador. El establecer servicios de *alta calidad* acarrea *beneficios* en cuanto al márketing se refiere³⁵: aumenta la fiabilidad del producto que ofrece la entidad y, por tanto, la estabilidad de los socios y voluntarios; proporciona credibilidad a la organización; estimula la comunicación oral del servicio ofrecido, lo cuál atrae a un mayor número de usuarios, socios y voluntarios; se mejora la percepción que de la organización tienen otros agentes financiadores como son las administraciones públicas y empresas. Por el contrario, el establecimiento de *servicios de escasa fiabilidad* tiene enormes *costes*: disminución del número de usuarios y socios que buscarán otra organización "más fiable"; reducción de las aportaciones de las administraciones públicas y empresas; desmotivación entre los voluntarios implicados en esos servicios.

La *calidad* en el servicio supone dotarle de las siguientes *características*³⁶: rapidez o agilidad, responsabilidad, competencia, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión o conocimiento del cliente, personalización, tangibilización y fiabilidad. Para que exista dicha fiabilidad, las organizaciones no lucrativas deben tener capacidad suficiente para prestar el servicio prometido correctamente y mejor que la competencia (tal y como muestra la Ilustración 1, siguiente); para ello, deben, en primer lugar, creer en una cultura de cero fallos como filosofía de calidad que impregne al resto de trabajadores y voluntarios de la misma y, además, realizar un análisis de calidad tanto del servicio como de la parte material y personal incluidas en la prestación³⁷.

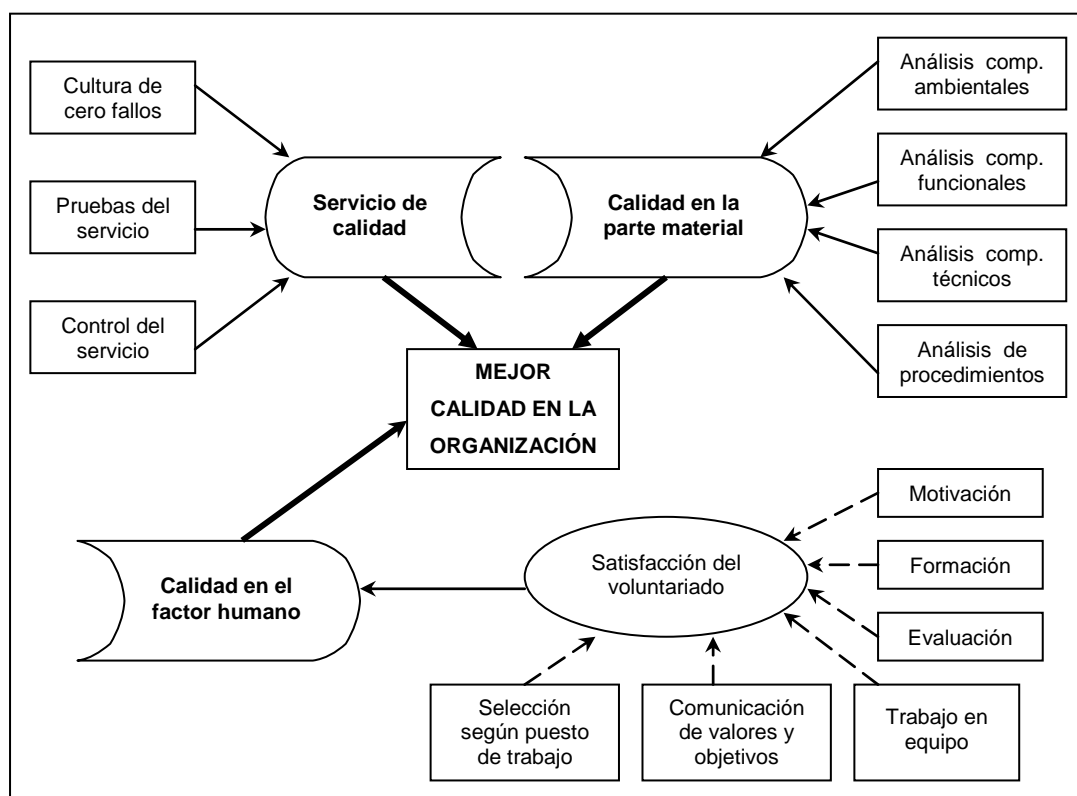
³⁴ SANTESMASES MESTRE, M. (1998), o.c., pp. 839-849.

³⁵ GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000), o.c., pp.21-23.

³⁶ SANTESMASES MESTRE, M. (1998), o.c., pp. 845.

³⁷ GUZMAN CARRILLO, J. (2002): "La no calidad, un riesgo demasiado alto para las ONG", en www.sector3.net/portal1/art_lanocalidad.asp, 11/03/02.

Ilustración 1: Calidad en la organización



Fuente: elaboración propia

El análisis de calidad del servicio tiene varias fases. En primer lugar, es importante realizar pruebas del servicio antes de ofrecérselo a los usuarios finales del mismo y, posteriormente, realizar un control estudiando las quejas y la información que llega tanto de los voluntarios y socios de la organización como de los usuarios del servicio; para ello, es imprescindible adaptar canales de acceso sencillo y rápidos para canalizar los posibles fallos y subsanarlos lo antes posible. “La calidad del trabajo deberá medirse en función de la satisfacción de los deseos de los consumidores en particular y de la organización en general. La concepción más actual de calidad, y de eficacia, fija sus objetivos aunando los intereses de la empresa u organización de que se trate, con las necesidades de los “clientes”, en una dinámica de continua mejora, convirtiendo los objetivos y la consecución de calidad en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado”³⁸.

El examen de calidad en la parte material incluida en la prestación comprende el análisis de aquellos aspectos o elementos que pueden hacer más tangible el servicio. Incluye tanto factores ambientales como el olor, la temperatura o el ruido, como componentes técnicos, funcionales, y de procedimientos, como puede ser la apariencia de los empleados, la decoración que exista en los recintos donde se preste el servicio, el cumplimiento en los horarios establecidos, o una buena comunicación en televisión, prensa, radio, etc.

Respecto al factor humano de la organización, hay que tener en cuenta que la calidad se percibe tanto por la imagen interna, es decir, por las relaciones del personal dentro de la empresa, como por la imagen externa o relaciones del personal de contacto de la entidad con los clientes³⁹. Que los empleados de la organización trabajen bajo el prisma de la calidad significa que tengan voluntad de ayudar a los usuarios con conocimientos y cortesía, de forma que infundan confianza tanto a los clientes finales del servicio como a los socios donantes de

³⁸ ORTEGA MARTINEZ, E. (1987): La dirección de marketing, “Críticas del marketing”, Madrid, p. 721.

³⁹ VÁZQUEZ CASIELLES, R. Y TRASPALACIOS GUTIERREZ, J.A. (1998), o.c., pp. 536-537.

dinero; y, además, que consigan trabajar en un ambiente cordial de mutua confianza con transparencia y reciprocidad en la información.

Desarrollar una estrategia de márketing hacia los empleados es muy importante en dichas organizaciones, ya que la prestación del servicio depende en gran medida de ellos. Para conseguir una alta calidad en los empleados no sirve únicamente con que estén alineados con los valores y objetivos de la organización, sino que es necesaria la motivación a través del ofrecimiento de un trabajo que corresponda a sus demandas y para el que esté cualificado, o a través del reconocimiento y de cursos de formación, fomentando así su voluntad y capacidad para realizar un trabajo de calidad.

Además, es necesario potenciar mecanismos que fomenten el trabajo en equipo y la comunicación entre departamentos de la organización, tanto horizontal como verticalmente, sin hacer discriminaciones entre voluntarios y trabajadores asalariados, ya que la falta de comunicación puede derivar en descoordinación y ésta afectará tanto al usuario final como a los propios trabajadores y voluntarios.

A su vez, la organización no puede ni debe ampararse en el voluntarismo; es decir, el hecho de que las personas que trabajan en la organización sean voluntarios no significa que no se les deba exigir una determinada calidad en su servicio; “si no hay calidad en el trabajo cotidiano, no hay voluntarios. Y si no hay calidad en los servicios que presta la organización, no habrá ciudadanos interesados en apoyarla, ni destinatarios satisfechos con el resultado de sus acciones. La ONG ha de saber hasta qué punto lo que hace satisface a quién lo usa o recibe y al entorno de referencia que la conoce y apoya”⁴⁰.

3.2. Incorporación de la filosofía del márketing en entidades sin fines de lucro

El márketing aporta una forma de concebir y ejecutar la relación de intercambio entre dos o más partes; es tanto una filosofía como una técnica.

Como **técnica**, el márketing “se convierte en una herramienta de gestión que centra su actividad en la forma concreta de llevar a cabo una relación de intercambio; consiste, básicamente, en identificar, crear, desarrollar y servir productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos de la demanda”⁴¹ para cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos de la entidad y conseguir crear un valor mayor que el de los competidores sostenible en el largo plazo.

Gestionar en base a la **filosofía** márketing es “un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”⁴²; es decir, aplicando la filosofía márketing “la organización consigue al tiempo satisfacer los objetivos de sus consumidores, garantizar el bienestar social y permitir el logro de los objetivos propios de tales organizaciones”⁴³.

Según Kotler y Andreasen (1991)⁴⁴ aquella organización no lucrativa que utilice la filosofía de “realizar todos sus esfuerzos en servir y satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de los límites o coacciones del presupuesto” estará implantando el concepto de márketing o de orientación del márketing. La filosofía del márketing “contribuye a cuestionar la razón de ser de la organización en función de las necesidades a satisfacer; es decir, plantea la misión de la organización no lucrativa no en función de unos productos o servicios a ofrecer a un público en abstracto, sino que pone el énfasis sobre cuál es la categoría de necesidades a satisfacer en la

⁴⁰ GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000), o.c., pp.33-34.

⁴¹ GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000), o.c., pp. 27-29.

⁴² SANTESMASES MESTRE, M. (1998), o.c., p 68.

⁴³ FERNÁNDEZ-VILLACAÑAS MARIN, M.A. (1998): o.c., p. 16.

⁴⁴ KOTLER, P. y ANDREASEN, A. (1991): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 4th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 43.

que está ubicada. Y ello le permite una mayor flexibilidad en la definición de sus productos o servicios, no considerados como la esencia de la entidad, sino tan solo medios para satisfacer su misión⁴⁵.

Como filosofía, el márketing de las organizaciones no lucrativas “es una óptica con la que se puede mirar el mercado para garantizar la función social de estas entidades”⁴⁶. Supone estar permanentemente atento a la evolución de sus públicos objetivo y del resto de partícipes sociales, para conseguir una perspectiva más acertada de las necesidades y deseos de los mismos y tratar de ofrecer los servicios que puedan satisfacerles mejor que el resto de entidades. Para ello, deberán tener siempre una actitud cercana a los destinatarios de sus servicios, al igual que una buena estructura organizativa.

Para que una organización en el ámbito no lucrativo asuma la orientación al mercado como filosofía, será necesario que todas y cada una de las áreas funcionales de la entidad adopten una forma de pensar y de concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo; para ello se requiere, a su vez, la creación y desarrollo de una cultura organizativa que asuma objetivos y valores que sitúen a su público como eje de actuación y comportamiento presente y futuro⁴⁷. Para que la filosofía del márketing pueda ser aplicada a cualquier entidad que no persiga fines de lucro, convirtiéndose en una función de estas organizaciones, es necesaria la concurrencia de dos cuestiones básicas⁴⁸:

1. El deseo de aplicar esta función: todos los miembros de la organización (desde directivos a trabajadores) deben estar convencidos de que el márketing puede ser de gran utilidad para conseguir los objetivos de la entidad y deben adoptar esta filosofía como suya e incorporarla a su trabajo diario. Algunos autores opinan que “a priori, cabe pensar que la incorporación del enfoque márketing en el trabajo de cada uno de los miembros de la organización, cualquiera que sea su nivel jerárquico, difícilmente será propiciado con éxito por terceros o por profesionales sin la debida capacitación y el máximo nivel jerárquico, después del máximo responsable, órgano Rector o Dirección General de la entidad”⁴⁹.
2. Existencia de profesionales que tengan conocimiento y formación específica en márketing. Si éstos no se encontraran dentro de la organización, es posible contratar a terceros especialistas en la materia, para que elaboren planes de márketing, supervisen y varíen el plan en función de los cambios del entorno y de la institución. Sin embargo, “el desarrollo de una estructura encargada específicamente de administrar el esfuerzo de márketing se ve obstaculizada por el desconocimiento de lo que el márketing les puede aportar a dichas instituciones”⁵⁰. No obstante, el márketing, como filosofía para gestionar las relaciones de intercambio, va mas allá de las ventas, de la promoción, publicidad y comunicación; aunque comunicar de manera pertinente, en base a hechos reales, de forma clara y eficiente, a través de los canales adecuados y con resultados positivos implica, necesariamente, una gestión organizativa que esté basada en los criterios e instrumentos propios de la filosofía márketing.

Además de estas cuestiones básicas, las organizaciones no lucrativas que opten por seguir una filosofía márketing deberán asumir las siguientes características⁵¹:

- Comenzar y terminar la planificación de su actividad y esfuerzo de análisis con alguno de sus públicos objetivo.

⁴⁵ *Ibíd.*, p.32.

⁴⁶ GARCIA IZQUIERDO, B. (2000), *o.c.*, pp. 27-29.

⁴⁷ ÁLVAREZ GONZÁLEZ L.I., VÁZQUEZ CASIELLES R., SANTOS VIJANDE M.L. (1999): “Resultados de la orientación a mercado: evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, p. 21.

⁴⁸ ORTEGA MARTINEZ, E. (1987), *o.c.*, pp. 23-31.

⁴⁹ PEREZ DEL CAMPO, E. (1994), *o.c.*, p. 392.

⁵⁰ *Ibíd.*, p. 394.

⁵¹ KOTLER, P. y ANDREASEN, A.R. (1987): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice Hall Inc, Nueva Jersey, Estados Unidos.

- Considerar fundamental destinar recursos a la investigación de sus públicos objetivo para poder atenderles debidamente y detectar a tiempo posibles cambios en sus necesidades y deseos.
- Considerar necesario realizar una segmentación de los públicos objetivo, para que el intercambio sea más satisfactorio por ambas partes.
- Si es preciso, variar aspectos de su oferta para mejorar la satisfacción de las necesidades de sus públicos objetivos.
- Considerar competencia todo aquello que los diferentes públicos objetivo contemplan como opciones alternativas a su relación con la entidad en cuestión.
- Supeditar la atención prioritaria a las necesidades y deseos de los públicos objetivo al cumplimiento, por parte de la organización, de su propia misión y a la cantidad y calidad de recursos disponibles.

Así, la gestión de una organización no lucrativa según la filosofía márketing puede ser de gran utilidad en la consecución de los algunos objetivos como⁵²: facilitar el cumplimiento de la misión de una forma coherente y eficaz, facilitar la toma de decisiones del equipo directivo, fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización, mejorar la relación de intercambio que se establece entre el voluntariado y la organización, facilitar la interrelación y el trabajo conjunto con el personal local, facilitar el ejercicio positivo de la autocrítica dentro de la organización, facilitar la adaptación y cambio de la organización, fidelizar a los socios, personal voluntario y expatriados, aportar notoriedad pública al trabajo de los voluntarios y de la organización en general, contribuir a la captación de recursos financieros (públicos y privados), ayudar a captar la solidaridad y entusiasmo del voluntariado, contribuir a que la relación organización-donador sea más satisfactoria para ambas partes, transmitir fielmente la realidad cultural y operativa de la entidad, identificar con mayor rigurosidad y acierto las auténticas necesidades de la población en situación precaria, optimizar la colaboración con las poblaciones empobrecidas, facilitar el intercambio cultural entre poblaciones del Norte y del Sur y promover un diálogo entre ambas comunidades, sensibilizar, educar y concienciar a la sociedad, favoreciendo un cambio de actitudes en la misma, y progresar en la capacidad de las organizaciones no lucrativas de influenciar a los poderes políticos, sociales y económicos (lobby social).

⁵² GARCIA IZQUIERDO, B. (2000), *o.c.*, pp. 35-36.

Marco teórico de referencia

- 4.1. Concepto de organización no lucrativa
 - 4.1.1. Misión
 - 4.1.2. Objetivos
- 4.2. Clasificación de las organizaciones no lucrativas
 - 4.2.1. Según sean de propiedad pública o privada
 - 4.2.2. Según el ámbito territorial en el que actúan
 - 4.2.3. Según su filiación
- 4.3. Estructura y funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro
 - 4.3.1. El voluntariado en las entidades no lucrativas
- 4.4. Evolución y situación actual del sector no lucrativo
- 4.5. Financiación de las organizaciones sin ánimo de lucro
 - 4.5.1. A través de donaciones
 - 4.5.2. Acceso a fondos sociales de las diferentes administraciones públicas
 - 4.5.3. A través del “márketing con causa”
 - 4.5.4. A través del “cyberfundraising”
- 4.6. Marco jurídico de las entidades no lucrativas
 - 4.6.1. Normas de la comunidad autónoma de madrid
 - 4.6.2. Normas de la unión europea
 - 4.6.3. Normas de cooperación española
 - 4.6.4. Ayuda a la cooperación para el desarrollo
 - 4.6.5. Organizaciones no gubernamentales
 - 4.6.6. Personal de la cooperación
 - 4.6.7. Incentivos fiscales
- 4.7. El márketing en las organizaciones no lucrativas
 - 4.7.1. Tipología del marketing no lucrativo
 - 4.7.2. Evolución
 - 4.7.3. Campos de aplicación
 - 4.7.4. Consideraciones éticas
- 4.8. Orientación de la organización hacia el intercambio
 - 4.8.1. Enfoque producción
 - 4.8.2. Enfoque producto
 - 4.8.3. Enfoque ventas
 - 4.8.4. Enfoque márketing
 - 4.8.5. Enfoque márketing social
 - 4.8.6. Presupuesto dedicado a la función de márketing: inversión publicitaria
- 4.9. Medición de la orientación al mercado
 - 4.9.1. Orientación al mercado como filosofía
 - 4.9.2. Orientación al mercado como comportamiento
- 4.10. Escalas estandarizadas de medición de la orientación al mercado
 - 4.10.1. Modelo de narver y slater
 - 4.10.2. Modelo de kohli y jaworski o escala de markor
 - 4.10.3. Otros modelos o escalas
- 4.11. Escalas de orientación al mercado aplicadas al ámbito no lucrativo
- 4.12. Antecedentes y moderadores de la orientación al mercado
- 4.13. Consecuencias de la orientación al mercado

IV. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

4.1. Concepto de organización no lucrativa

Debido a la extensa variedad de entidades distintas en su estructura y objetivo no existe una **definición** universal de organización no lucrativa. Algunos autores la definen como “aquella cuyo principal propósito es organizar y supervisar la acción social voluntaria hacia la solución de problemas humanitarios”⁵³; su principal papel es atraer recursos, tanto dinerarios como humanos, establecer prioridades respecto a los programas de acción social y asignar los recursos a los beneficiarios. “Persiguen generar un beneficio social a un grupo, más o menos amplio, de elementos de la sociedad (sin buscar a cambio contraprestación económica alguna que exceda, a lo sumo, al esfuerzo preciso para su generación), mediante una oferta de valor de naturaleza, principal aunque no exclusivamente, intangible la cual exigirá una orientación simultánea a sus beneficiarios y a los aportantes de los recursos precisos para el desarrollo de la acción organizativa”⁵⁴. Incluyen un “conjunto enormemente heterogéneo de organizaciones pertenecientes al llamado tercer sector, por oposición al sector representado por el mercado. A caballo, pues, entre lo público y lo privado, representan a aquel subconjunto de organizaciones procedentes de la sociedad civil que orientan y organizan acciones de relevancia social con una explícita finalidad solidaria y altruista, es decir, sin ánimo de lucro”⁵⁵.

Si bien existe una gran variedad de organizaciones no lucrativas, todas de ellas comparten unas **características** básicas⁵⁶:

- Su finalidad es no lucrativa: no buscan la obtención de un beneficio o de rentabilidad financiera; no tratan de obtener a cambio de sus productos o servicios contraprestación monetaria alguna o al menos a un precio superior al coste de su desarrollo.
- Son organizaciones de servicios a determinadas poblaciones. Por tanto, sus ofertas son principalmente de naturaleza intangible.
- El motivo de su existencia y su punto de partida es su público objetivo, el cual se caracteriza por su duplicidad: por un lado los beneficiarios de las actuaciones no lucrativas y por otro los aportantes de los recursos monetarios y no monetarios necesarios para llevar a cabo dichas actuaciones.
- Sus rendimientos son difíciles de medir debido a que no persiguen objetivos económicos, sino objetivos de beneficio social a un grupo más o menos amplio de la sociedad⁵⁷.
- Tienen una misión basada en una visión de fuera a dentro, en torno a la cual gira toda la organización.
- Sus objetivos son sociales, aunque ello no les exime de la obligación de mantener una buena gestión.

⁵³ MOKWA M.P. (1990): “The policy characteristics and organizational dynamics of social marketing”, in Fine, S.H. (Ed.), *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Allyn & Bacon, Needham Heights, MA, p.43.

⁵⁴ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VAZQUEZ CASIELLES, R., SANTOS VIJANDE, M.L. (2001): *Definición del sector no lucrativo en cuanto a unidad relevante de análisis en la disciplina de marketing*, Documentos de Trabajo, Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, julio, p. 8.

⁵⁵ CASTIÑEIRA, A. (1996): *Los nuevos caminos de la solidaridad internacional. El papel emergente de las ONG*, Anuario estadístico Universal, Barcelona: Difusora Internacional, p.122.

⁵⁶ GARCIA IZQUIERDO, B. (2000), o.c, pp.19-23; SANTESMASES MESTRE, M. (1991), o.c., pp. 780-783; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VAZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2001), o.c., pp. 7-9.

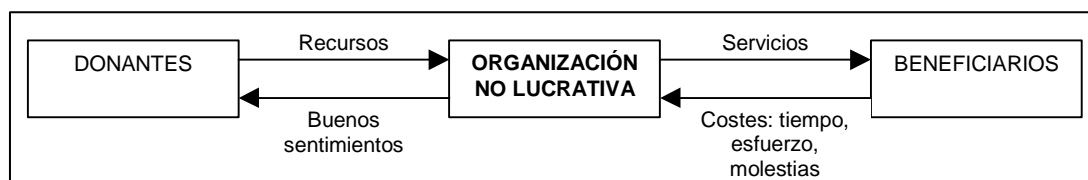
⁵⁷ MARTIN L. BELL, JULIAN W. VINNZE (1988): *Managerial Marketing: Strategy and Cases*, Elsevier, New York, p. 13.

- Uno de sus fundamentos básicos de gestión es el trabajo en equipo, ya que las acciones que emprenden implican la intercomunicación activa entre todo el equipo humano de la organización.
- Están integradas principalmente por voluntarios y cooperantes.
- Propugnan movimientos sociales dinámicos y los mantienen vivos; están humanitariamente comprometidas y gozan de una clara dimensión política.
- Establecen una relación triangular entre sus partícipes: la organización conecta con el contribuyente y actúa de intermediario entre éste y el beneficiario; sin embargo, en el entorno comercial, la relación entre empresa y cliente es directa.
- Están rodeadas de un entorno especialmente turbulento y cambiante, por lo que el día a día se convierte en lo primero.
- Plantean la satisfacción del consumidor a largo plazo y el bienestar no sólo individual, sino de la sociedad en su conjunto.
- Están sometidas a una gran tensión al no poder actuar y resolver rápidamente en todas las situaciones lo que, a veces, puede hacer olvidar el rumbo de la organización.

Algunos autores establecen otra serie de rasgos adicionales que, si bien no tienen por qué acompañar a todas las organizaciones no lucrativas, si se observan en algunas de ellas⁵⁸: la titularidad de la organización; la jerarquía organizativa en la toma de decisiones; las fuentes de ingresos; sus beneficios fiscales; la limitación de sus objetivos y estrategias; la desigualdad en la distribución de los beneficios y los costes de la actuación no lucrativa entre la población; la contradicción entre los fines de la entidad y la satisfacción del consumidor; la ausencia de presiones del mercado y el sometimiento al control público; la falta de profesionalización en su gestión.

El tipo de *transacciones* que realizan las organizaciones no lucrativas son no monetarias: los recursos son generados por el mercado de donantes y son colocados en el mercado de los beneficiarios; a cambio, los donantes reciben un sentimiento de liberación de culpa o un apaciguamiento de su necesidad de ayudar a los necesitados, por lo que el intercambio es satisfactorio; y los clientes o beneficiarios, tal y como apostillan Lovelock y Weinberg⁵⁹, a cambio de la acción realizada por la entidad, incurrir en costes no siempre a través de pagos monetarios, sino también de tiempo, molestias o esfuerzos dedicados (Ilustración 2).

Ilustración 2: Transacciones en las entidades no lucrativas



Fuente: Elaboración propia

El *producto* ofertado por este tipo de entidades puede ser de tres clases: *bienes*, los cuales se suelen limitar a publicaciones, catálogos, objetos de artesanía, etc.; *servicios*, los cuales suelen venderse a precios inferiores a los del mercado o gratuitamente; y *comportamientos sociales*. Sin embargo, aunque los productos ofrecidos puedan ser también objetos tangibles, éstos no

⁵⁸ ÁLVAREZ GONZÁLEZ L.I., VAZQUEZ CASIELLES R., SANTOS VIJANDE M.L. (2001), o.c., pp. 8-9.

⁵⁹ LOVELOCK, CH. H. y WEINBERG, CH.B. (1984), o.c., p.13.

constituyen el objeto principal del intercambio, sino que son sólo el soporte físico necesario para lograr la aceptación de la idea o causa social propuesta⁶⁰.

4.1.1. Misión

La **misión** en las organizaciones no lucrativas es un pilar fundamental, ya que servirá de cimiento sobre el cual descansen todas las decisiones que se tomen. Como enuncia Bernardo García Izquierdo⁶¹ la esencia propia y característica de las organizaciones no lucrativas reside en su misión, lo determinante es cumplir su misión; intentan transmitir una determinada ideología recogida en su misión y promovida por sus integrantes, a través de la oferta de unos servicios dirigidos a la población beneficiaria y comunicados a la población que decide apoyarla. Por tanto, la misión definirá la esencia de la organización y será el centro sobre el cual giren todas sus actuaciones; servirá de punto de partida y estará integrada en todas las decisiones que se tomen en la entidad; su cumplimiento es el fin último de la organización, por lo que ésta deberá ser fiel a la misión para no perder sus señas de identidad.

Tener definida por escrito una declaración de misión puede ayudar a mantener la consistencia y la claridad del objetivo, proporcionar los parámetros necesarios en la toma de decisiones y conseguir la unidad de propósitos necesaria, tanto interna como externamente, para tener éxito. Esta declaración de misión tendrá necesariamente que incluir, al menos, los siguientes aspectos⁶²: una concepción clara y transparente de la entidad, especificaciones concretas sobre el tipo y la naturaleza del negocio, los fundamentos para la existencia de la organización, la definición del segmento de mercado al cual se pretende servir y las reglas de conducta que regirán las actividades de la entidad.

En la definición de misión se adoptará una visión de “fuera a dentro”, ya que las entidades no lucrativas surgen por el deseo compartido de varias personas de contribuir a la satisfacción de necesidades de determinadas poblaciones; así, la misión será “el concepto alrededor del cual pivota siempre y en última instancia la toma acertada de decisiones” de toda organización no lucrativa⁶³.

Pero el cumplimiento de la misión sólo es posible desde el intercambio que se genera con los públicos objetivos; por tanto, en la entidad se hace necesaria tanto la satisfacción de las necesidades y deseos de los mismos, como la conjunción armoniosa de intereses. Para ello, es indispensable una metodología de funcionamiento que vaya adaptándose a las necesidades sociales de cada momento, pero manteniendo siempre el fin de la misión. Esta condición justifica plenamente la adopción de un enfoque *márketing* como la orientación más apropiada.

4.1.2. Objetivos.

Los **objetivos** perseguidos por las organizaciones no lucrativas no son económicos, sino sociales. Se intercambian valores, ideas, sentimientos; por lo que deberán gestionar debidamente las percepciones. Lo que pretende toda organización no lucrativa es maximizar el valor de su producto, es decir, de sus ideas frente a la ideología propugnada por el resto de agentes (sus competidores o rivales); para ello, debe sensibilizar a la opinión pública y a los posibles colaboradores sin renunciar a su misión central. Por tanto, el objetivo final de toda entidad sin fines de lucro es conseguir concienciar a sus públicos objetivo y a la opinión pública en general sobre sus ideas o valores mejor que sus competidores, siendo fiel a sus principios y a sus señas de identidad, es decir, a su misión.

Debido a la ambigüedad de los objetivos en este tipo de organizaciones, a que éstos no son cuantitativos, y a que la evaluación del resultado se realiza a través del esfuerzo y el criterio

⁶⁰ KOTLER, P. y EDUARDO L. ROBERTO (1992), *o.c.*, pp. 25-26.

⁶¹ GARCIA IZQUIERDO, B. (2000), *o.c.*, p. 30.

⁶² <http://mercadeo.com/anterior.html> 03/07/02; Mercadeo Márketing Merchandising Telemercadeo Venta Publicidad Promoción Servicio al Cliente N° 24. Jorge E. Pereira.

⁶³ GARCIA IZQUIERDO, B. (2000), *o.c.*, pp.22 y 39.

formativo, la **medición del resultado** es todavía difícil⁶⁴. En general, se utilizan dos criterios para resolver la medición del resultado: eficacia y eficiencia. La eficacia mide los resultados finales y el impacto en el marketing de “consumidores”. La eficiencia las características de la relación entre el input y el output, reflejando la cantidad de esfuerzo que se ha incrementado, o el compromiso desechado⁶⁵.

Respecto a la medida de *eficacia*, según Kotler y Andreasen⁶⁶ se debe evaluar el resultado de una organización no lucrativa en función del grado en el que ha logrado sus objetivos formulados. Así, algunos autores⁶⁷ usan como medidas de juicio de los resultados de dichas organizaciones el nivel que han alcanzado a corto plazo (en un año) en la consecución de sus objetivos, y el grado en el que han alcanzado sus objetivos a largo plazo (cinco años).

En cuanto a la medida de *eficiencia*, el ratio más común es el de contribución de gastos de los donantes⁶⁸. Callen⁶⁹ encontró que la donación de dinero estaba positivamente relacionada con los voluntarios y con la eficiencia de la organización; a mayor eficiencia, las donaciones de dinero podían incrementarse.

Otros autores, sin embargo, utilizan la imagen asociativa de la entidad no lucrativa para comprobar el grado de desempeño en la finalidad perseguida; Hernández Mogollón⁷⁰ la define como “el resultado neto de la suma de las percepciones producidas en las mentes de las personas que forman las diversas audiencias con las que interactúa la organización”. Y la imagen asociativa, siempre que coincida con la identidad asociativa, será el principal instrumento de captación y fidelización de recursos, y de ganancia de credibilidad⁷¹.

4.2. Clasificación de las organizaciones No Lucrativas

Al igual que ocurre con su definición, no existe una clasificación universalmente aceptada de las organizaciones no lucrativas. Podrían clasificarse en base a cuatro criterios: según sean de propiedad pública o privada, según la actividad a la que se dedican, según el ámbito territorial en el que actúan y según su filiación.

4.2.1. Según sean de propiedad pública o privada:

- a) **Organizaciones públicas no lucrativas**⁷²: venden los servicios más esenciales y con mayor responsabilidad para los Gobiernos; se financian mediante los ingresos procedentes de los impuestos, aunque en determinados casos, como en la enseñanza, han de buscarse fuentes de financiación alternativas (por ejemplo, en las universidades existen centros de investigación que realizan trabajos remunerados para empresas privadas); están sujetas al control público y a las interferencias políticas; el ámbito geográfico de las actividades que realizan obedece a criterios políticos; suelen gozar de una situación de monopolio, es decir, disponen de poder coercitivo; su estructura

⁶⁴ MCGILL, M.E. y WOOTEN, L.W. (1975): “Management in the third sector” *Public Administration Review*, Vol. 35, september-october, pp. 444-455.

⁶⁵ LAMB, C.W. y CROMPTON, J.L. (1990): “Analysing marketing performance”, in Fine, S.H. (Ed.), *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Allyn & Bacon, Needham Heights, MA, p.174.

⁶⁶ KOTLER, P. y ANDREASEN, A. (1991), o.c., pp. 26.

⁶⁷ BALABANIS, G., STABLES, R. E., PHILLIPS, H.C. (1997): “Market Orientation in the Top 200 British Charity organizations and its impact on their performance”, *European Journal of Marketing*, Bradford: Vol. 31, Iss. 8; p. 588.

⁶⁸ Ibidem.

⁶⁹ CALLEN, J.L. (1994): “Money donations, volunteering and organizational efficiency”, *Journal of Productivity Analysis*, vol. 5, nº 3, pp. 215-228.

⁷⁰ HERNÁNDEZ MOGOLLON, R.M. (1990): *La imagen de las empresas*, Universidad de Extremadura, Salamanca, p.

⁷¹ Ibidem.

⁷² GARCIA IZQUIERDO, B. (2000), o.c., pp. 30-31.

⁷² SANTASMASES MESTRE, M. (1998): o.c., pp. 777-780.

organizativa está bastante burocratizada. Se dividen, según sea su finalidad⁷³ en servicios de defensa, seguridad, justicia, sanidad, enseñanza, cultura, beneficencia, transporte y comunicaciones. Pueden clasificarse en base a distintos criterios⁷⁴:

a.1. Según el interés que guía la organización⁷⁵:

- *De interés particular*: cubren intereses particulares con productos no susceptibles de venta, como los servicios públicos que usan sólo ciertos individuos.
- *De interés general*: ofrecen productos no susceptibles de venta para cubrir intereses colectivos.

a.2. Según su fuente de financiación:

- *Costes totalmente cubiertos por el cobro de impuestos.*
- *Costes totalmente cubiertos por los cobros directos a usuarios, como el peaje en las autopistas.*

a.3. Según el grado de control público al que están sometidas:

- Sujetas a un estricto control político.
- Independientes en gran parte del poder político.

b) Organizaciones privadas no lucrativas⁷⁶: realizan servicios que no implican redistribución de la renta; sufragan sus déficits a través de aportaciones voluntarias o subvenciones públicas; su control es directo y estrictamente privado, lo realizan los propios usuarios del servicio o bien un patronato u órgano rector profesional independiente de los usuarios del servicio; en sus estructuras organizativas existe poca burocracia, más personal contratado a tiempo parcial y más motivación por deseos altruistas. Se distinguen, según su finalidad⁷⁷, organizaciones religiosas (iglesias, congregaciones), organizaciones sociales (centros regionales, asociaciones juveniles), organizaciones culturales (museos, grupos de teatro), centros de enseñanza e investigación (universidades), organizaciones profesionales y de defensa (sindicatos, colegios profesionales), organizaciones políticas (partidos políticos, grupos parlamentarios), organizaciones filantrópicas (fundaciones educativas, hospitales benéficos) y organizaciones de causas sociales (grupos ecologistas, asociaciones pacifistas). Pueden clasificarse siguiendo diferentes criterios⁷⁸:

b.1. Según el interés que guía a la organización⁷⁹:

- **De interés particular o asociaciones privadas**: aquellas que tienen por objeto la satisfacción de necesidades particulares de un individuo o grupo de individuos, como las asociaciones de vecinos o los clubes deportivos.
- **De interés general o asociaciones de utilidad pública**: satisfacen las necesidades de grupos de representan una parte importante de la población, como la Cruz Roja o los bancos de donantes.

⁷³ KOTLER, P. (1982), o.c., pp. 13-14.

⁷⁴ ÁLVAREZ GONZÁLEZ L.I., VAZQUEZ CASIELLES R., SANTOS VIJANDE M.L. (2001), o.c., pp. 11-14.

⁷⁵ MARTIN ARMARIO E. (1993), o.c., p. 633.

⁷⁶ SANTASMASES MESTRE, M. (1998): o.c., pp. 777-780.

⁷⁷ KOTLER, P. (1982), o.c., pp. 13-14.

⁷⁸ ÁLVAREZ GONZÁLEZ L.I., VAZQUEZ CASIELLES R., SANTOS VIJANDE M.L. (2001), o.c., pp. 11-14.

⁷⁹ BON, J. y LOUPPE, A. (1980): Marketing des Services Publics: L'étude des Besoins de la Populations. Les éditions d'organisation, París, p. 26-27.

b.2. Según los objetivos perseguidos: clasificación internacional de organizaciones privadas no lucrativas⁸⁰:

- Grupo 1: Cultura y recreo.
- Grupo 2: Educación e investigación.
- Grupo 3: Sanidad.
- Grupo 4: Servicios sociales.
- Grupo 5: Medio ambiente.
- Grupo 6: Desarrollo y vivienda.
- Grupo 7: Asesoramiento legal y políticas.
- Grupo 8: Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado.
- Grupo 9: Actividades internacionales.
- Grupo 10: Religión.
- Grupo 11: Asociaciones empresariales y profesionales, y sindicatos.
- Grupo 12: Otras organizaciones no clasificadas.

b.3. Según su personalidad jurídica:

- **Fundación:** conjunto de bienes adscritos a un fin, a los que el Derecho otorga personalidad jurídica y en donde las personas físicas únicamente son los “sirvientes de la obra”.
- **Asociación:** unión de personas que existen con independencia de los recursos de los que se disponga.
- **Entidades de carácter singular:** aquellas organizaciones que no responden a estas dos fórmulas jurídicas.

b.4. Según la actividad a la que se dedican⁸¹:

- **De acción social:** aquellas organizaciones cuya labor se centra en la ayuda a los colectivos más desfavorecidos. Llevan a cabo iniciativas orientadas a la sensibilización social así como acciones de prevención de la marginación y de integración de personas que pertenecen a grupos marginados, como inmigrantes, discapacitados, mujeres maltratadas, etc.
- **De desarrollo o de Cooperación internacional:** aquellas organizaciones que actúan a través de proyectos en los países más pobres, o que facilitan ayuda de emergencia ante situaciones concretas. Inciden en campos como el agrícola, sanitario, educativo, vivienda, capacitación de profesionales, etc.
- **Ecologistas o de Medio ambiente:** aquellas que velan por la correcta conservación del medio ambiente. Principalmente se dedican a denunciar las agresiones que continuamente se llevan a cabo contra los recursos naturales del planeta: vertidos radioactivos o petrolíferos, deforestación de selvas y bosques, aniquilación de especies animales, destrucción de la capa de ozono, etc.

4.2.2. Según el ámbito territorial en el que actúan:

- a) Nacionales:** tienen su ámbito de actuación dentro del territorio nacional.

⁸⁰ SALOMON, L.M. y ANHEIER, H.K. (1996): “The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO – Revisión 1, 1996”. *Working Paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Project*, 19, Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Johns Hopkins, Baltimore, p. 7.

⁸¹ www.florida-uni.es/-fesabid98/Comunicaciones/ma_jimenez.htm, 18/07/01, 13.15 h.

b) Internacionales: actúan en territorio internacional.

4.2.3. Según su filiación:

Pueden clasificarse en confesionales, político-sindicales, solidarias de servicios, etc.

4.3. Estructura y funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro

Las organizaciones no lucrativas tienen como eje de toda su estructura y funcionamiento su misión; y ésta, como ya se indicó anteriormente, se basa en una **visión de fuera a dentro**. Así, a **nivel interno** la entidad se configura a partir de los deseos y necesidades tanto del público objetivo beneficiario como de los aportantes actuales y potenciales (la opinión pública, los Gobiernos, los actuales socios, etc.). Y, a **nivel externo** se aplica una gestión relacional: la organización intercambia relaciones con todos los agentes del entorno humanitario, desde los beneficiarios de los servicios, hasta el sector empresarial, pasando por el resto de organizaciones no lucrativas y por el sector Administrativo. Esta visión de gestión debe basarse en los principios de coherencia, personalización, proximidad y transparencia: “según esta política, la táctica genera la estrategia, la información es elaborada e intercambiada a todos los niveles, y se promueve la adaptación de la organización al cambio. En la riqueza de estos intercambios, las entidades no lucrativas encuentran su razón de existir y el dinamismo necesario para convertir en realidad el enunciado de la misión”⁸².

La cultura organizativa de este tipo de entidades se basa en el servicio, en facilitar respuestas válidas a determinadas necesidades de poblaciones concretas; para conseguirlo la organización debería llevar a cabo una serie de **pasos** que podrían sintetizarse en los siguientes⁸³: (1) definir precisa y claramente la misión que se pretende alcanzar, (2) conocer el origen de las necesidades que se tratan de cubrir, y (3) construir la oferta que aporte el valor que espera la demanda. Una vez definida por escrito la misión la entidad debe traducirla a objetivos concretos de gestión; para ello, será necesario realizar dos tipos de análisis, uno financiero ya que sus movimientos estratégicos estarán supeditados a sus previsiones y posibilidades financieras, y otro competitivo para conocer su posición respecto a otras entidades que actúan en el mismo sector de actividad o con el mismo tipo de servicio. A continuación, es preciso que la entidad identifique clara y detalladamente a los públicos objetivo a los que se va a dirigir a fin de conocer sus características, peculiaridades y comportamientos; debido a la dualidad de públicos objetivo en este tipo de entidades, esta identificación deberá realizarse tanto para los beneficiarios de los bienes y servicios como para los aportantes de recursos (socios y donantes, administraciones públicas, voluntariado, empresas y fundaciones, donantes puntuales, otras organizaciones no lucrativas y la sociedad en general). Una vez identificados, la organización debe determinar sus necesidades: en el caso de que las necesidades de los beneficiarios provengan de demandas realizadas desde fuera de la organización habrá que realizar una investigación de mercados para así fijar los objetivos a cumplir, sin renunciar a los valores recogidos en la misión; pero si las necesidades a cubrir surgen por iniciativa de miembros de la organización desde sus convicciones internas, habrá que constatar esta intuición con la percepción que se tiene desde la demanda.

Tras analizar las necesidades de los públicos objetivo, la entidad tendrá que diseñar el servicio a realizar determinando las características que debería tener para satisfacer las necesidades de sus clientes, procurando un beneficio tanto racional como emocional. Para ello, es conveniente que la organización realice una exploración tanto del entorno actual como del entorno futuro probable con el fin de averiguar sus puntos fuertes y débiles, y las amenazas y oportunidades existentes en su entorno; y así, determinar las ventajas de que dispone hoy y los campos en los que debería trabajar en el futuro para conseguir las ventajas competitivas que satisfagan las necesidades de los públicos presentes y futuros, siempre de acuerdo con su misión. El entorno que rodea a las entidades no lucrativas podría definirse como el conjunto de

⁸² GARCÍA IZQUIERDO, B. (2.000), o.c., p.22.

⁸³ *Ibidem*, pp. 37-39.

fuerzas externas que impactan en la capacidad de éstas para desarrollar y mantener una influencia de éxito sobre sus adoptantes objetivo⁸⁴; las organizaciones deben predecir y anticipar los cambios en dicho entorno y adaptarse a los mismos adecuadamente y a tiempo, para lo cual deberán disponer de la información relativa a las fuentes de cambio y a las causas subyacentes de tales cambios. Según Kotler⁸⁵, existen cuatro clases de cambio del entorno; la prioridad que la organización debe dar a dichos cambios es la siguiente: (a) *turbulentos*: cambios rápidos y amplios; es adecuado un horizonte de planificación a muy corto plazo, entre uno y dos años; (b) *transicionales*: cambios lentos pero amplios; es adecuado un horizonte de planificación de tres a cinco años; (c) *inestables*: cambios rápidos pero pequeños; el horizonte de planificación sería de dos a tres años; y (d) *estables*: cambios lentos y pequeños, cuyo horizonte de planificación es de cinco a veinte años.

Una vez definido el posicionamiento que va a adoptar la organización, es necesario realizar una segmentación y jerarquización de los públicos meta y diseñar programas que tengan como objetivo a dichos grupos segmentados priorizados. Es importante comunicar a los públicos objetivo los programas confeccionados y la manera de acceder a tales servicios, así como realizar una comunicación permanente y de forma continuada de los valores, metas, resultados y ventajas de la organización. Por último, es preciso que la entidad lleve a cabo un control y un seguimiento de los servicios que realiza para comprobar si realmente satisfacen las necesidades de sus públicos y, en caso contrario, establecer las correspondientes medidas de mejora; dicho control deberá tener en cuenta tanto aspectos relacionados con el usuario (eficacia) como aspectos relacionados con el desempeño de la propia organización (eficiencia).

Debido a la duplicidad de públicos objetivo la organización tendrá dos **áreas** distintas que atender: los responsables de la financiación se centrarán en atender las necesidades de los aportantes de recursos (actuales y potenciales); los responsables de programas atenderán las necesidades y deseos de los beneficiarios de los servicios de la organización, con la mayor eficacia y eficiencia posible; y ambas estarán supeditadas al cumplimiento de la misión. Según este criterio, ninguna de las dos funciones debe tener un mayor peso que la otra. Por ello, las necesidades de los dos públicos objetivo han de estar claramente identificadas, y ha de establecerse un nivel de coherencia entre la satisfacción de unas y de otras.

El **método de toma de decisiones** variará de una entidad no lucrativa a otra, dependiendo de su misión, de sus públicos objetivo y de la decisión a tomar. Lo importante es que cada organización tenga capacidad para aprender con rapidez a tomar decisiones, para adaptarse al entorno cambiante y para seguir ejerciendo una influencia inteligente sobre el mismo.

Uno de los pilares de la estructura de una organización sin ánimo de lucro es el de **Recursos Humanos**. Según el último estudio de la Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid los miembros que trabajan en una organización no lucrativa están representados en un 90% por socios, en un 1% por profesionales y en un 9% por voluntarios⁸⁶. Un pequeño número de miembros generalmente fijos y en buena parte asalariados se encarga de planificar la gestión y dirección, entre los cuales hay un mínimo porcentaje de voluntarios. Éstos se encargan principalmente del trabajo directo con los beneficiarios, aunque también hay un porcentaje significativo que se encarga de tareas administrativas y de sensibilización. De todos ellos, el 39% son hombres y el 61% mujeres⁸⁷, hecho que podría explicarse, entre otras, por la mayor disponibilidad de tiempo de las mujeres, por vivir en mayor proporción que los hombres en los tramos avanzados de edades, y quizá por una educación y socialización más orientada hacia la ayuda y servicio a otros. Al ser estas entidades proveedores de servicios el factor humano representa uno de los elementos fundamentales de cara al cliente; sin embargo, uno de los mayores problemas a los que se enfrentan es la dificultad de encontrar y mantener recursos humanos adecuados. Las organizaciones no lucrativas deben aplicar técnicas y métodos de selección más complejos y sofisticados con el fin de encontrar empleados adecuados según sean las características de las tareas a llevar a cabo y, al mismo tiempo, cuidar mucho la motivación y el desarrollo constante de sus trabajadores y voluntarios. La

⁸⁴ KOTLER, P. y EDUARDO L. ROBERTO (1992), o.c., p 95.

⁸⁵ *Ibidem*, pp. 101-102.

⁸⁶ GONZÁLEZ BLASCO, P. (1998): El voluntariado madrileño, Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Voluntariado, Consejería de Educación y Cultural de la Comunidad de Madrid, Madrid, p. 13.

⁸⁷ *Ibidem*, pp. 41-42.

forma de incentivarlos no será económica, debido a la escasez presupuestaria de la entidad; deberán hacer sentir al trabajador y al voluntario que están integrados en un equipo cuyo objetivo forma parte de la misión de la empresa y cuyo trabajo es sumamente importante para la consecución de dicho objetivo, ofreciéndoles, a su vez, cursos de formación continuada.

4.3.1. *El voluntariado en las entidades no lucrativas*

El *voluntariado social* como fenómeno sociológico se puede datar en el tiempo y no va más allá de hace treinta años, aunque siempre han existido personas compasivas, generosas, benefactoras y caritativas que se han ocupado de los demás: en la antigua Grecia y Roma ya se hacían campañas que tenían como fin liberar a los esclavos, y en Inglaterra, durante la Revolución Industrial, se realizaron campañas para abolir el encarcelamiento de los deudores, otorgar derechos de voto a las mujeres y suprimir el trabajo de los niños. Así, el voluntariado social nace de una exigencia de lucha contra toda forma de opresión, discriminación y marginación por causa de raza, sexo, creencias, cultura, situación económica, edad, ideas políticas o antecedentes penales participando en algún proyecto de solidaridad dentro de alguna organización no lucrativa de experiencia contrastada.

El problema al que se enfrentan dichas entidades es conseguir atraer a los voluntarios y conservarlos dentro de la organización en el largo plazo. Según el último estudio de la Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid⁸⁸, la primera *causa de elección* de una determinada organización por parte de un voluntario es la opinión de amigos o familiares que colaboren o hayan colaborado en ella y estén satisfechos; y la segunda es haber tenido algún tipo de contacto previo y directo con la organización, bien colaborando temporalmente, bien siendo beneficiario de las mismas. Por lo tanto, es de vital importancia para este tipo de entidades satisfacer las necesidades de sus voluntarios tanto como la de sus aportantes de dinero y sus beneficiarios. Otras de las razones por las que un voluntario escoge una determinada organización para colaborar son el ámbito de actuación de la misma y su ideología, aunque esta última en un porcentaje mucho menor; sin embargo, según este estudio, el prestigio o tradición de la entidad no es un factor decisivo en la elección. Los *motivos de abandono o cambio* de una organización a otra son principalmente dos⁸⁹: la mala adaptación de los horarios a las posibilidades del voluntario, y la disolución de la anterior organización; otras causas, aunque en menor grado, son la incompatibilidad ideológica, la existencia de carencias en la organización, o el sentimiento de falta de respaldo por parte de la entidad.

Respecto a las *características socio-económicas* de los voluntarios de la Comunidad de Madrid, en general, son gente sencilla económicamente. Se pueden distinguir cuatro grupos, al menos: estudiantes, jubilados, ocupados en sus labores y parados. En cuanto a la estructura ocupacional, casi igual porcentaje hay de población activa que de población no activa. De ellos, algo más de la mitad del voluntariado ha completado estudios secundarios y el 33% son universitarios. Además, existe una sobre representación de creyentes católicos “practicantes”. Como identificación social, en una escala de 1 (extrema izquierda) a 10 (extrema derecha), los miembros de las organizaciones se sitúan en un 4,58 de media⁹⁰. La media de edad es de 36-37 años, por tanto, la mayoría son jóvenes pero con una edad relativamente madura. Parece existir un cierto bache de participación entre los 35 y 44 años, posiblemente por ser un tramo en que tanto mujeres como hombres están ubicándose socialmente y cuentan con muy poco tiempo disponible para dedicarlo a actividades para otros; poco más del 10% son personas mayores de 65 años. Más de la mitad son personas solteras, aunque también hay un amplio porcentaje de casados; sin embargo, muy pocos son los que tienen una situación civil de vida compartida “en pareja”, y menos aún los voluntarios separados o divorciados. Dedicar unas 9 horas semanales a su trabajo en las organizaciones no lucrativas, y la mayoría de ellos las reparten durante la semana o indistintamente entre días laborables y fin de semana⁹¹.

⁸⁸ *Ibidem*, pp. 25-39.

⁸⁹ *Ibidem*.

⁹⁰ *Ibidem*, pp. 19-22.

⁹¹ *Ibidem*, pp. 17-19.

Por tanto, los voluntarios que colaboran en las organizaciones no lucrativas de la Comunidad de Madrid presentan, en general, las siguientes características: son mayoritariamente mujeres, jóvenes relativamente maduros, solteros, modestos económicamente, de clase social media y media-baja, empleados y estudiantes, con un buen nivel de estudios formales, creyentes religiosamente y políticamente de centro y centro izquierda; y, además, consideran su trabajo de voluntario de forma continuada en el tiempo y no de forma esporádica o de fin de semana.

4.4. Evolución y situación actual del sector no lucrativo

La formación del **sector no lucrativo** puede describirse en cuatro fases sucesivas⁹²: (1) *Modelo cívico voluntario*: se produce en sociedades generalmente poco desarrolladas en las que los intereses de sus miembros son homogéneos. La filosofía personal está basada en compartir las cosas, por lo que los ciudadanos, de forma voluntaria y solidaria, prestan parte de su tiempo en beneficio de otros que lo necesitan y, con el tiempo, van surgiendo diversas formas de asociación y participación para llevar a cabo este cometido. Esta cultura ha pasado por varios altibajos en el tiempo, pero hoy en día ha vuelto a cobrar una importante notoriedad como alternativa viable a los problemas del Estado del Bienestar en los países desarrollados. (2) *Modelo de padrinazgo filantrópico*: se produce debido al crecimiento económico y a la concentración de la riqueza en pocas manos. La población más rica empieza a sentir preocupaciones altruistas que manifiestan a través de donaciones en metálico, propiedad o trabajo, efectuadas a personas necesitadas o a instituciones que se preocupan de las mismas; la contraprestación que obtiene el filántropo no tiene connotaciones económicas, sino que son valores alternativos. En nuestros días, este modelo llega a través de las fundaciones. (3) *Modelo de los derechos adquiridos*: existe cuando las Administraciones asumen progresivamente diversos programas e instituciones sociales que llevan a que algunos grupos de ciudadanos se crean con derecho a recibir ciertos servicios, al ser consideradas las instituciones públicas como servidoras del interés común. Se introduce el derecho de los ciudadanos de una renta mínima, se desarrollan los seguros sociales y de previsión y la asistencia pública. En este caso, el trabajo voluntario tiende a reducirse o a desaparecer. (4) *Modelo competitivo*: debido a la crisis del Estado del Bienestar, las organizaciones no lucrativas se encuentran en un entorno altamente competitivo como consecuencia del incremento de la demanda de sus servicios, de la disminución de su soporte financiero tradicional de origen público, y del aumento significativo en su número debido a la aparición de nuevas causas de ayuda, lo que provoca la búsqueda tanto de la eficiencia como de recursos adicionales por parte de este tipo de entidades.

Así, las **organizaciones no lucrativas** surgieron como consecuencia de la aparición de “necesidades sociales” que debían satisfacerse con urgencia y que no eran satisfechas plenamente por las Administraciones, provocadas por sucesivas crisis económicas y por el incremento de las diferencias entre los Estados más desarrollados y los menos desarrollados. Aunque la acción altruista y solidaria de los ciudadanos, por su cuenta y riesgo u organizados, ha existido siempre y tiene profundas raíces históricas, en **España** el origen del fenómeno se sitúa en el año 1994, cuando los hechos acaecidos en Ruanda así como la reclamación del 0,7% del P.I.B. para los países más pobres provocaron una reacción social imprevista y desconocida hasta ese momento. Desde entonces, se ha producido un incremento significativo tanto de la sensibilidad social hacia los problemas que reclaman apoyo solidario como de la participación ciudadana bien sea a través de ayuda económica, bien en forma de colaboración con organizaciones no lucrativas.

El aumento y el desarrollo que han experimentado este tipo de entidades en los últimos años se debe principalmente a la aparición y expansión de las necesidades de sus clientes: enfermedades como el SIDA o el cáncer han aumentado considerablemente entre la población mundial, especialmente en aquellos países más desfavorecidos; el número de adictos a las drogas y al alcohol es cada vez mayor; se ha producido un aumento significativo del racismo y la xenofobia debido a las inmigraciones masivas de países con problemas políticos o económicos; el deterioro del medio ambiente es progresivo; los desastres ecológicos siguen produciéndose; y la existencia de riesgo de extinción de determinadas especies animales y

⁹² ROSENBAUM, N. Y SMITH, B.L.R. (1984): *The State of the Voluntary Sector*, CRG Press, Washington.

vegetales continúa. A su vez, se está produciendo una paulatina reducción del Estado en términos de áreas de actuación, coberturas y prestaciones sociales, las cuales empiezan a ser cubiertas por organizaciones no lucrativas.

Hoy en día las organizaciones no lucrativas constituyen lo que algunos consideran un nuevo sector de la economía, el Tercer Sector, presente en todos los estratos sociales y en continua expansión y crecimiento. Se estima que el Tercer Sector constituye casi el 7% del P.I.B. en España; lo componen 250.000 entidades que emplean a 550.000 personas (un 3,4% de la población activa), cifra que asciende a un millón considerando a los voluntarios no retribuidos⁹³. Según Teresa Mogín (Directora general de Acción Social, del Menor y la Familia), el número de voluntarios ha aumentado desde 286.000 en el año 1992 a 1.073.636 en el año 2000⁹⁴. El sector no lucrativo en la actualidad es, por tanto, una importante fuerza económica que mueve gran cantidad de dinero y un importante generador de empleo; dos terceras partes de ese empleo están concentrados en los tres ámbitos tradicionales de servicios de bienestar social: educación, sanidad y servicios sociales⁹⁵.

Sin embargo, en la actualidad el sector de las organizaciones no lucrativas se está volviendo cada vez más competitivo: tradicionalmente las organizaciones sin fines de lucro han dependido de tres tipos de soporte económico: subsidios de gobiernos, donaciones de corporaciones y donaciones de filántropos; más recientemente se han agregado la venta de servicios y venta de productos varios (camisetas, recuerdos, libros, discos, insignias, etc.). En estas cinco áreas, esas fuentes de ingresos se han reducido considerablemente o están en peligro de extinguirse totalmente debido a los cambios sociales y políticos, y a las crisis económicas y sucesivos procesos de inflación que provocan una disminución del valor real de las aportaciones; además, los presupuestos de los Gobiernos se han reducido dramáticamente y los primeros recortes han afectado a las organizaciones no lucrativas; las donaciones de las corporaciones también se han visto notablemente reducidas por la necesidad de dar mayores utilidades a sus inversores ante la amenaza de inversiones más rentables; y la progresiva incorporación de la mujer al trabajo ha supuesto una disminución del tiempo que éstas dedican a colaborar en dichas entidades. Hasta ahora, las organizaciones no lucrativas se caracterizaban en su funcionamiento por una excesiva orientación hacia la oferta: se daba prioridad a los aspectos de la oferta que se consideraban más adecuados para el mercado, pero sin contar con éste, es decir, no se tenían en cuenta las necesidades y deseos reales de los consumidores; por lo que, generalmente, se consideraba que una mejor calidad del producto era lo necesario para incrementar su "venta" o bien que la estrategia a seguir debía consistir en tratar de persuadir al consumidor con los distintos instrumentos de marketing agresivo. Sin embargo, y debido a la creciente competitividad en el sector, las organizaciones no lucrativas han empezado a orientarse al mercado⁹⁶. Han tenido que buscar fórmulas para conseguir una mayor participación del consumidor como voluntario y una mayor financiación privada a través de los instrumentos del marketing. Así, el ámbito no lucrativo ha otorgado una atención prioritaria a los principios y técnicas de gestión, a la profesionalización del equipo humano del que se dispone y, en definitiva, a la adquisición de unos modos y comportamientos más parecidos a los de las entidades empresariales, aunque sin olvidar el origen y la misión de cada organización⁹⁷. Es decir, tratan de ser eficaces y eficientes en la medida de lo posible sin perder de vista los objetivos no lucrativos que animan la actividad de estas organizaciones⁹⁸.

Debido a esta competitividad en el sector gran cantidad de pequeñas organizaciones no lucrativas están desapareciendo con la misma rapidez que otras entran; algunas causas de

⁹³ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VAZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2001), o.c., p. 18.

⁹⁴ *Ibidem*, p.4.

⁹⁵ *Voluntarios de Madrid*. Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado. Consejería de educación. Comunidad de Madrid, época 2ª número 18, Enero-Febrero 2002., pp. 14-15.

⁹⁶ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VÁZQUEZ CASIELLES, R., SANTOS VIJANDE, M.L. y Díez MARTÍN, A.M. (1998): "Orientación al mercado como cultura de negocio y conjunto de actuaciones: un contraste metodológico para organizaciones no lucrativas", *Documentos de trabajo, DOC. 165/99*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo, diciembre, p. 6.

⁹⁷ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R.; SANTOS VIJANDE, M.L. (2001): o.c., p. 5.

⁹⁸ PLACER GALÁN, J.L. (1990): *El Marketing no Lucrativo. Una aplicación de técnicas de análisis multivariable*. Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.

fracaso podrían ser⁹⁹ que el servicio que ofrezcan no satisfaga realmente las necesidades de sus clientes beneficiarios, que exista una sobreestimación de la demanda, que realicen un mal diseño de la estrategia, que no posean la experiencia o el conocimiento necesario del sector y del mercado, o que su servicio no sea percibido por el consumidor como de mayor valor respecto al ofrecido por otra organización.

4.5. Financiación de las organizaciones sin ánimo de lucro

Una de las características comunes a las organizaciones sin ánimo de lucro es la limitación de los recursos disponibles. Por ello, y para poder llevar a cabo sus objetivos, este tipo de entidades debe contar con el apoyo financiero de personas y/o instituciones; apoyo que conseguirán dependiendo del impacto que genere su mensaje entre los posibles aportantes de recursos.

Dicha ayuda en forma de dinero puede materializarse a través de distintos métodos no excluyentes entre sí; la mayoría de las entidades no lucrativas sobreviven gracias a la combinación de varios sistemas de financiación ya que uno sólo no basta para conseguir los objetivos fijados. Así, este tipo de organizaciones puede adquirir apoyo financiero a través de donaciones, bien sea de particulares o de instituciones, a través de subvenciones o fondos sociales de las distintas Administraciones Públicas, de colaboraciones con empresas, y a través de la utilización de Internet como canal para recoger donativos particulares. Según el último estudio realizado por la Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid¹⁰⁰, la financiación de las entidades no lucrativas en dicha Comunidad se reparte, porcentualmente, según refleja la Tabla 1.

Tabla 1: Financiación de las organizaciones no lucrativas en la Comunidad de Madrid

	%
SOCIOS	40
EL ESTADO	21
CC.AA	4
AYUNTAMIENTOS	3
FUNDACIONES	3
EMPRESAS PÚBLICAS	1
EMPRESAS PRIVADAS	2
CAMPAÑAS ESPECIALES	3
OTROS	13
NS/NC	10

Fuente: GONZÁLEZ BLASCO, P. (1998): *El voluntariado madrileño*, Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Voluntariado, Consejería de Educación y Cultural de la Comunidad de Madrid, Madrid, p. 70.

4.5.1. A través de donaciones

Las donaciones de particulares e instituciones privadas suponen una de las más frecuentes fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas. Casi todas las entidades cuentan con socios que aportan una cantidad fija mensual, trimestral o anual, aunque también reciben donaciones esporádicas de dinero o especie con motivo de fechas señaladas, como por ejemplo la recogida de juguetes o libros en Navidad, o con motivo de desastres ecológicos como la devastación por el maremoto de Asia. En estos eventos especiales las donaciones de dinero de particulares e instituciones suponen un incremento importante en la financiación de programas específicos para paliar los desastres.

⁹⁹ Elaboración propia a partir de SANTESMASES MESTRE, M. (1998), o.c., pp. 421-423.

¹⁰⁰ GONZÁLEZ BLASCO, P. (1998), o.c., p. 70.

Como puede apreciarse en la Tabla 1, anterior, el 40% de la financiación de las entidades no lucrativas de la Comunidad de Madrid proviene de las donaciones de sus socios, porcentaje veinte puntos por encima de las subvenciones recibidas por el Estado, y muy superior al de las ayudas proporcionadas por las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos. Esta situación aporta a la entidad no lucrativa autonomía operativa y de opinión, lo que supone una garantía para la continuidad de su misión, de sus principios y de sus valores. Pero además de las donaciones dinerarias o en especie, los particulares también contribuyen con otro tipo de ayuda que supone un ahorro financiero para las organizaciones no lucrativas: las donaciones de trabajo. La existencia de voluntarios dispuestos a colaborar sin contraprestación económica supone, además de un pilar fundamental para conseguir los objetivos de la entidad, un ahorro en los costes de personal en que debería incurrir la organización si dichos voluntarios no existieran.

En los últimos años se ha producido un incremento significativo en las donaciones de particulares a entidades no lucrativas, ya sea a través de ayuda económica o a través de trabajo voluntario. Según un estudio realizado por la Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid¹⁰¹ esta explosión de solidaridad se debe, principalmente, al aumento de la sensibilización de la población respecto a los problemas sociales existentes en las distintas partes del planeta y al incremento de la presencia de las organizaciones no lucrativas en los medios de comunicación social; el desarrollo de nuevas necesidades o la acentuación de las ya existentes sumado al hueco que dejan los Organismos Oficiales en la resolución de muchos de estos problemas, y a la creciente publicidad de las entidades sin fines de lucro, han supuesto una mayor concienciación de la población respecto a las carencias sociales existentes que ha ocasionado un incremento en la colaboración con el sector no lucrativo con el objetivo de intentar paliar dichas carencias.

4.5.2. Acceso a fondos sociales de las diferentes Administraciones Públicas

Las organizaciones no lucrativas de la Comunidad de Madrid consiguen algo más del 20% de su financiación a través de subvenciones otorgadas por el Estado, como puede apreciarse en la Tabla 1, anterior. Sin embargo, las ayudas recibidas de las Comunidades Autónomas o de los Ayuntamientos suponen un porcentaje muy pequeño para esta clase de entidades.

Las subvenciones se regulan a través de la Ley 23/1998 en la cual se establecen los principios, los objetivos y las prioridades que deben “inspirar” y/o “informar” las actuaciones de las Comunidades Autónomas, así como las directrices básicas y líneas generales que deben ser respetadas por las diferentes Administraciones Públicas. También se constituyen algunos mecanismos de colaboración entre las distintas Administraciones y se toman determinaciones que afectan a los Registros para Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) en las Comunidades Autónomas y a las ayudas y subvenciones que aquellas puedan recibir. Así, en su artículo 33 se expone que las ONGD que cumplan con una serie de requisitos (determinados en el artículo 32 de la misma ley) podrán inscribirse en un Registro abierto en la Agencia Española de Cooperación Internacional, que será regulado por vía reglamentaria, o en los registros que con idéntica finalidad puedan crearse en las Comunidades Autónomas; la inscripción en alguno de dichos Registros constituye una condición indispensable para recibir de las Administraciones Públicas, en el ámbito de sus respectivas competencias, ayudas o subvenciones computables como Ayuda Oficial al Desarrollo. Dicha inscripción será también necesaria para que las organizaciones no gubernamentales de desarrollo puedan acceder a los incentivos fiscales a que se refiere el artículo 35¹⁰².

En la **Comunidad de Madrid**, la ayuda oficial al desarrollo ofrecida por los municipios comenzó con la catástrofe del Huracán Mitch (1998). Según el tercer informe AOD (Ayuda Oficial al Desarrollo), publicado por la Dirección General de Cooperación y Voluntariado de la

¹⁰¹ *Ibídem*, pp. 73-74

¹⁰² “Ayuda oficial al desarrollo 1998 en la Comunidad de Madrid” Informe de la Cooperación para el desarrollo realizada por las Administraciones Públicas Madrileñas. (1999) Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Voluntariado. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, 1999, Madrid.

Comunidad de Madrid¹⁰³, hasta entonces la cooperación al desarrollo era competencia de unos pocos organismos especializados; pero a partir de dicha catástrofe, multitud de asociaciones y agrupaciones locales se movilizaron en solidaridad con las zonas afectadas. Por primera vez, los **Ayuntamientos** madrileños dedicaron importantes cantidades de dinero a la cooperación. Éste fue el inicio de la cooperación descentralizada madrileña. La evolución presupuestaria de la Ayuda Oficial al Desarrollo en la Comunidad de Madrid se resume en la Tabla 2, siguiente:

Tabla 2: Evolución presupuestaria de la AOD en la Comunidad de Madrid

	1998	1999	2000	2001	2002	% incremento respecto a 2001	% incremento 1998-2002
COM. MADRID	6.586.181	6.655.250	6.876.357	7.371.552	7.871.901	6,8%	20%
AYTO. MADRID	10.877.684	11.493.686	12.853.354	12.641.252	12.710.923	0,6%	17%
MUNICIPIOS	4.548.458	3.625.870	4.414.051	5.028.937	5.310.536	5,6%	17%
TOTAL	22.012.323	21.784.818	24.143.774	25.041.741	25.893.360	3,4%	18%

Fuente: Informe de la Cooperación para el Desarrollo realizada por las Administraciones Públicas Madrileñas (2002): Ayuda oficial al desarrollo en la Comunidad de Madrid, *Dirección General de Inmigración, Cooperación al Desarrollo y Voluntariado. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid*, Madrid, p. 17

En el año 1998 los recursos destinados por la Comunidad de Madrid fueron visiblemente superiores a los de años anteriores debido principalmente a la extraordinaria medida de ayuda de emergencia tomada por el Gobierno Regional como consecuencia de la mencionada catástrofe originada por el huracán Mitch. A partir de ese ejercicio, el crecimiento ha ido aumentando considerablemente hasta el año 2000, a partir del cual se ha producido un relativo estancamiento. En el año 2002 el conjunto de administraciones públicas de la Región de Madrid destinó un total de 25.893.360€, cifra que comparada con la del ejercicio anterior supone un incremento del 3,4%. Dicho aumento se debió sobre todo a la intensificación de las aportaciones de la Comunidad de Madrid, seguidas de las realizadas por los municipios.

La mayor parte de la ayuda que conceden la Comunidad de Madrid, los Ayuntamientos y los municipios de dicha Comunidad se destina a actuaciones de desarrollo (83%); sin embargo, la ayuda humanitaria sufrió un descenso de más de la mitad en comparación con el ejercicio 2001. No obstante, los recursos no suelen variar mucho y se transfieren de una modalidad a otra en función del contexto internacional respecto a catástrofes naturales o conflictos bélicos¹⁰⁴. De las modalidades de gestión utilizadas por la Comunidad de Madrid, la cofinanciación de proyectos de desarrollo realizados a través de ONGD mediante convocatoria pública fue la priorizada, al igual que en años anteriores, frente a otras modalidades como Cooperación Directa o Hermanamientos.

El **Estado** concede la ayuda oficial al desarrollo en virtud de tres modalidades: (1) para financiar proyectos de desarrollo, (2) como acciones de ayuda humanitaria, y (3) para intervenciones en España de sensibilización y educación para el desarrollo. Estas ayudas se otorgan, en su gran mayoría, mediante convocatorias, aunque también existe otra modalidad llamada "plan de actuaciones de cooperación directa"¹⁰⁵:

- a) **Convocatorias:** cada Organismo que concede una ayuda establece unos requisitos a cumplir por los proyectos y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) interesadas; por ejemplo, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales exige a las organizaciones no lucrativas que solicitan la subvención que acrediten el seguro de los voluntarios.

¹⁰³ *Voluntarios de Madrid*. Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Voluntariado. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, época 2ª número 8, Febrero 2001, p. 16

¹⁰⁴ Informe de la Cooperación para el Desarrollo realizada por las Administraciones Públicas Madrileñas (2002): Ayuda oficial al desarrollo en la Comunidad de Madrid, *Dirección General de Inmigración, Cooperación al Desarrollo y Voluntariado. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid*, Madrid, p. 18

¹⁰⁵ *Voluntarios de Madrid*. Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado. Consejería de educación. Comunidad de Madrid, época 2ª número 14, Septiembre 2001, p. 6.

- b) **Plan de actuaciones de cooperación directa:** el dinero disponible se otorga directamente a entidades, zonas y proyectos que lo solicitan, sin que tengan que superar previamente una convocatoria.

En el año 2000, Asuntos Sociales financió a las Organizaciones No Gubernamentales con 114,9 millones de euros. Las acciones más beneficiadas en los programas de las ONG de acción social, financiados con cargo a los presupuestos del Estado fueron¹⁰⁶: la inclusión social, las acciones de formación en Internet a colectivos en dificultad y la prevención de la violencia de género en inmigrantes.

La **Comunidad Económica Europea** también concede ayudas oficiales al desarrollo. Para llevar a cabo la gestión de dichas ayudas se ha creado la Oficina de Cooperación de la Comisión Europea, Europa-Aid¹⁰⁷, que se ocupa de la aplicación del conjunto de los instrumentos de la ayuda exterior de la Comisión. Además, es responsable de todas las fases del ciclo de gestión de las operaciones: definición y gestión de los proyectos y programas, preparación de las decisiones de financiación, aplicación y control, y evaluación de los proyectos y programas.

En el año 2002 los estados miembros de la Unión Europea establecieron el compromiso de aumentar la ayuda al desarrollo con el objetivo de llegar al 0,33 % del P.I.B. en el 2006. En ese año, España donaba el 0,24 % del P.N.B. a ayuda al desarrollo, uno de los índices más bajos de la Unión Europea, junto con Alemania (0,27%), Portugal (0,26%), Austria (0,22%), Grecia (0,19%) e Italia (0,13%)¹⁰⁸.

4.5.3. A través del "márketing con causa"

Debido a la escasez de subvenciones económicas públicas, las organizaciones no lucrativas se ven abocadas a buscar recursos financieros a través de otro tipo de fórmulas. Una de ellas es el Márketing con Causa, el cuál podría definirse como "el proceso de formulación e implementación de actividades de márketing caracterizadas por una oferta mediante la cual la empresa contribuye con una cantidad específica a una causa determinada cuando los clientes participan en intercambios monetarios que satisfacen tanto los objetivos individuales como los objetivos de la sociedad"¹⁰⁹. Es la colaboración de organizaciones sociales no lucrativas con empresas mediante la cual éstas últimas dedican recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de interés social que se desarrollan en su entorno.

Este tipo de colaboraciones supone, para las *organizaciones no lucrativas*¹¹⁰, una fuente adicional de fondos y de recursos humanos y técnicos, además de la posibilidad de incrementar su notoriedad en cuanto a la opinión pública, la promoción del reconocimiento de la labor que realiza y la posibilidad de proporcionar una ayuda muy importante respecto a la concienciación pública de la causa. Para las *empresas* el márketing con causa conlleva, además de los beneficios asociados a la rentabilidad, el fortalecimiento y crecimiento de las ventas, la obtención de otro tipo de ventajas como la mejora de su imagen, la atracción de la cobertura de los medios de comunicación, una mejora en la percepción de marca, un incremento de fidelidad en los clientes y la mejora de la gestión de los recursos humanos aumentando su lealtad, motivación y productividad. Y si la causa se desarrolla en un país del extranjero, la empresa puede obtener un refuerzo de los niveles de internacionalización incrementando su grado de presencia en el exterior, puede aprovechar el conocimiento de

¹⁰⁶ <http://www.sector3.net/portal1/noticias3.asp?ver=2>, 11/03/02.

¹⁰⁷ <http://www.sector3.net/portal1/articulo3.asp>, 11/03/02, 11.35 h.

¹⁰⁸ http://www.canalsolidario.com/web/noticias/ver_noticia.asp?id_noticia=1559, 18/03/02 12.00 h.

¹⁰⁹ VARADARAJAN, P. R. y MENON A. (1988): "Cause-Related Márketing: a Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, 52, julio, pp. 58-74.

¹¹⁰ GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000), o.c., p.15.; RECIO MENÉNDEZ, M. y ORTÍZ SÁNCHEZ, A. (1999): "Márketing con causa: análisis y diagnóstico de su situación en España", II Forum Internacional sobre Las Ciencias, las Técnicas y el Arte Aplicadas al Márketing, 24-26 noviembre, Universidad Complutense de Madrid, p. 300.

nuevos mercado a través de operaciones a bajo riesgo y conseguir facilidades a la hora de establecer lazos estables con empresas de otros países¹¹¹.

La colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas puede materializarse en varias fórmulas¹¹², entre las que se encuentran la prestación gratuita, o a precio de coste, de un servicio por parte de la empresa a la entidad no lucrativa (transporte, formación, etc.), la asesoría gratuita en cuestiones relativas a la gestión, dirección organizacional y diseño y ejecución de proyectos, la compra de artículos de promoción ofertados por la organización no lucrativa (ej.: tarjetas navideñas Unicef), la cesión de equipos y materiales diversos, la edición de libros y la organización de actos benéficos, el aprovechamiento de las redes y medios de distribución de la empresa para actividades propias de la entidad no lucrativa, las inversiones sociales, la aportación de voluntariado profesional, la facilitación y promoción de fondos de inversión, y las donaciones de dinero o bienes. Dentro de estas últimas, destacan el *matching-gift* que consiste en destinar parte de los ingresos del Comité de Empresa a proyectos de entidades no lucrativas igualando o superando la empresa la cantidad aportada por dicho Comité, la sustitución de regalos navideños a clientes y/o empleados por aportaciones a proyectos de organizaciones no lucrativas, la entrega en forma de dinero o especie de un porcentaje de las ventas de un producto o una marca a la entidad no lucrativa elegida, la concesión de licencias de explotación del nombre y logotipo de la organización no lucrativa por la cual ésta concede los derechos de explotación de su nombre y logotipo a una empresa que, a cambio, paga un canon y/o un porcentaje de las ventas realizadas en productos donde aparezcan las señas de identidad de la organización, las promociones conjuntas de determinadas causas en las que la empresa y la organización sin fines de lucro acuerdan promocionar una determinada causa social a través de la distribución de productos, materiales promocionales y publicidad, y las tarjetas *affinity* que consisten en proporcionar una cantidad fija por emisión y otra por cada uso que se haga de una tarjeta de crédito a la que va asociada el nombre de la organización no lucrativa.

El éxito de una acción de *márketing* con causa descansa, en gran medida, en la credibilidad que se transmite al público la cual, a su vez, es función de la percepción que tengan de las organizaciones implicadas de la causa que se proponga y del diseño de la campaña de difusión. Así mismo, deberán darse a conocer los resultados de dichas acciones y distribuir información suficiente y clara sobre el destino final de esos fondos. Por tanto, sería aconsejable que la organización no lucrativa obtuviera información de la empresa con la que va a colaborar respecto¹¹³ al segmento concreto de clientes a los que se desea captar con al iniciativa del *márketing* con causa y la similitud de las características de los donantes con la de los consumidores de la empresa, debería comparar los valores principales con los que se identifica con la filosofía de la empresa a fin de que exista compatibilidad entre ambos, sería necesario informarse sobre el grado de conocimiento, por parte de la empresa, de la causa y su contexto y de la organización no lucrativa con la que desea participar; asimismo, sería aconsejable averiguar el compromiso y el grado de implicación que la empresa estaría dispuesta a asumir, la facilidad de contacto con la empresa, la duración del compromiso y los porcentajes de aportación, buscando siempre colaboraciones a largo plazo. De esta forma, la entidad no lucrativa podría identificar posibles similitudes entre su misión y la empresa con la que pretende colaborar y descubrir en ello posibles fuentes de sinergias manifestadas a través de la captación de nuevos socios.

Sin embargo, y pese a las ventajas que la organización no lucrativa obtiene gracias al *márketing* con causa, ésta también ha de valorar los posibles riesgos que puede asumir cuando establece una alianza con una empresa. Entre ellos destacan¹¹⁴ la pérdida de identidad o cambio de los valores y objetivos de la organización para aceptar los deseos o demandas de la empresa tentada por sustanciales ganancias, el emplear recursos que podrían haberse destinado a los fines propios de la organización, la caída momentánea o definitiva tanto en las

¹¹¹ JOSE M. MIRÁ (2002): "¿Una relación beneficiosa?", <http://www.uned.es/ntedu/espanol/maste...ia-y-sociedad/relacion-beneficiosa.htm>, 15/04/02, 15.03 h.; RODRIGUEZ A., ROMERO M., GARCIA A., BALLESTEROS C., CASTILLO J., RUEDA R. (2002): o.c., p. 35.

¹¹² GARCÍA IZQUIERDO, B. (2.000), o.c., pp. 12-13 y 49.

¹¹³ *Ibidem*, pp. 50-52; RECIO MENÉNDEZ, M. y ORTÍZ SÁNCHEZ, A. (1999), o.c., p. 301.

¹¹⁴ GARCÍA IZQUIERDO, B. (2.000), o.c., pp.68-73; RECIO MENÉNDEZ, M. y ORTÍZ SÁNCHEZ, A. (1999), o.c., pp. 300-301.

donaciones de particulares bien por saturación en las aportaciones realizadas bien por discrepancias con la participación empresarial, como en las colaboraciones de otras posibles empresas al pensar que la causa social de la organización no lucrativa ha sido “comprada” por la empresa con la cual colabora, la pérdida de flexibilidad organizacional, por ejemplo, al pedir la empresa exclusividad de relación con ella, y la posibilidad de un desbordamiento a nivel organizacional debido a un éxito desorbitado e inesperado. Además, la entidad no lucrativa puede caer en una excesiva dependencia de los fondos provenientes de la empresa, al establecerse la relación en un periodo largo, y reducir las habilidades y capacidades de reacción respecto a la captación de fondos privados o del desarrollo de acciones de marketing con causa con otras empresas. Asimismo, existe el peligro de entablar relaciones con empresas que hayan realizado algún tipo de actividad poco ética, lo cual se desconocía en el momento de firmar el acuerdo, o que la campaña de comunicación del proyecto conjunto no respete los códigos de conducta e imágenes de las ONG’s, que no se definan correctamente los parámetros del acuerdo y se favorezca un uso explotador por parte de la empresa, o que ésta realice un uso incorrecto y abusivo de la causa social comprometiendo a la organización no lucrativa y causando daños irreparables a la imagen de la causa. En cuanto a los riesgos que derivan en la sociedad cabe destacar que la población relaje a un más su conciencia por el hecho de ofrecerle un modo de aportación solidaria cómoda y que la carga excesiva de publicidad que actúa de soporte de la colaboración induzca a un elevado consumismo.

Para evitar estos riesgos sería preciso, por parte de las organizaciones no lucrativas, fijar una serie de condicionantes previos a la firma de un contrato de colaboración con una empresa. Así, deberían investigar los fundamentos éticos de la empresa analizando su producción, su política de recursos humanos, de relación con proveedores y clientes (incluidos los morosos), de política medioambiental, fiscal, de inversiones, de comunicación y de dirección, así como analizar si tiene alguna acreditación de tipo social y si incita o no a un consumo responsable. A su vez, sería conveniente evitar colaboraciones empresariales puntuales que busquen rentabilidad a corto plazo o un lavado de imagen. Lo deseable sería buscar un equilibrio entre la misión de la organización y la actividad principal de la empresa y asegurar la salvaguarda de las líneas de compromiso asociativo adquiridas voluntariamente por las entidades no lucrativas. Y, por último, las entidades no lucrativas deberían pensar en el marketing con causa no como un medio para obtener financiación adicional, sino como un canal de acceso privilegiado a un amplísimo segmento de la población con un gran potencial.

4.5.4. A través del “Cyberfundraising”

La llegada de Internet ha supuesto un gran cambio en la comunicación y en la financiación de las organizaciones no lucrativas. Algunos autores lo llaman cyberfundraising es decir, la búsqueda virtual de financiación: desde la publicidad de empresas que donan dinero a la entidad por cada clic, a la cesión de un porcentaje del comercio electrónico de determinados portales, o la celebración de subastas on line. Pueden utilizar estos boletines digitales tanto para la realización de campañas como para intentar crear suscriptores estables y crecientes en el tiempo o conseguir donaciones puntuales como consecuencia de una catástrofe. Sin embargo, la entrada de Internet en dicho sector se está produciendo de forma muy lenta; la mayoría de entidades sin fines de lucro disponen de correo electrónico (el 91%) y página web (68%); y muchas incluso de dominio propio (47%). Sin embargo, la mayoría de las páginas web de las organizaciones no lucrativas son meros folletos en línea con un difícil acceso y poco movimiento por la página¹¹⁵.

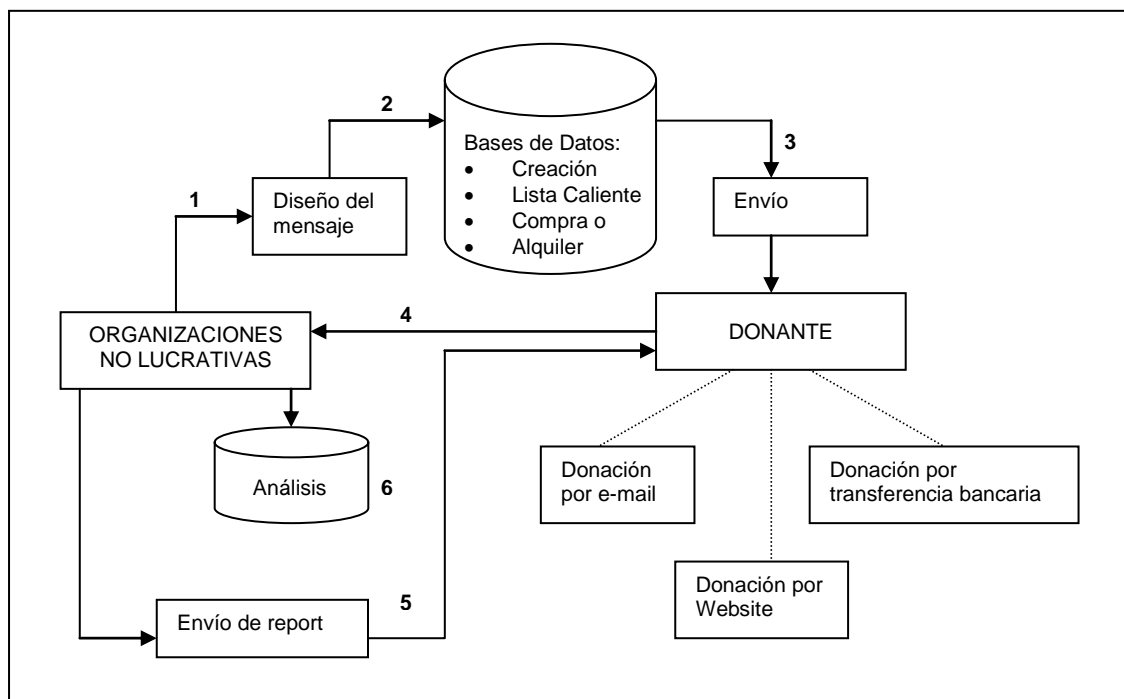
El proceso de realización de una campaña de captación de fondos por e-mail podría definirse en los siguientes pasos¹¹⁶: (1) Primero se realiza el diseño del mensaje, (2) se crea una base de datos, (3) se realiza un envío a los donantes de la base de datos, (4) se recibe la donación de aquellos que han querido participar a través de e-mail, transferencia bancaria o Website, (5) se manda un report a los donantes, agradeciéndoles su participación y (6) se realiza un análisis pormenorizado del éxito de la campaña (Ilustración 3, siguiente).

¹¹⁵ *Voluntarios de Madrid*. Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado. Consejería de educación. Comunidad de Madrid, época 2ª número 8, Febrero 2001, p. 15.

¹¹⁶ *Ibidem*

El uso de estos boletines electrónicos posee algunas ventajas¹¹⁷ como el bajo coste por impacto ya que, además de ser el medio más barato que existe, su posibilidad de reproducción y de captación de nuevo público es ilimitado. A su vez, permite el desarrollo de una comunidad receptiva, es decir, se pueden desarrollar mecanismos de fidelización e iniciar un proceso de implicación progresiva debido a que el usuario, al inscribirse, está demostrando su interés por la organización. Es un método rápido que permite la transmisión de información de una forma instantánea y la recepción de una respuesta o feedback rápido, y flexible tanto en sus contenidos, ya que permite la creación y envío de asuntos de muy diferente índole que pueden cambiar y mezclarse según sean los objetivos de la organización, como en sus formatos, debido a que el uso de la newsletter permite un diseño atractivo y creativo de la comunicación utilizando imágenes, gráficos, aplicaciones multimedia, etc.; y, además, permite la adecuación de la oferta informativa en tiempo real. Lo que se consigue a través de una newsletter atractiva y con contenidos de utilidad es que los suscriptores lo reenvían a otros usuarios y la audiencia de la organización se extiende, por lo que la posibilidad de captación de nuevos aportantes de recursos se incrementa.

Ilustración 3: Proceso de campaña de captación de fondos por e-mail



Fuente: http://www.sector3.net/portal1/art_correo.asp; 28 de octubre de 2002, 20.00 h; Javier Guzmán Carrillo.

4.6. Marco jurídico de las entidades no lucrativas

En este capítulo se pretende realizar un compendio de las normas que rigen el comportamiento de las organizaciones no lucrativas y su ámbito de actuación. Se exponen agrupadas en tres secciones: normas de la Comunidad Autónoma de Madrid, normas de la Unión Europea, y normas de Cooperación Española. Dentro de esta última sección las normas se agrupan dependiendo de la función que regulen: las bases de la política de cooperación al desarrollo, la organización y gestión administrativa, la ayuda a la cooperación para el desarrollo, las organizaciones no gubernamentales, el personal de la cooperación o los incentivos fiscales.

¹¹⁷ GUZMÁN CARRILLO, F.J. (2002): "El futuro se llama Cyberfundraising", http://www.sector3.net/portal1/art_correo.asp; 28/10/02, 20.00 h.

4.6.1. Normas de la Comunidad Autónoma de Madrid

Las **disposiciones** sobre ayuda oficial al desarrollo, las cuáles pueden consultarse por medio de la página oficial de Internet de la **Comunidad Autónoma de Madrid** son¹¹⁸:

- Proposición no de Ley 57/90 sobre "Plan de Cooperación para el Desarrollo de los Países Iberoamericanos". Texto aprobado con el consenso de todos los grupos parlamentarios de la Asamblea de Madrid el día 13 de diciembre de 1990.
- Decreto 288/1995 de 30 de noviembre, por el que se aprueban las competencias y estructura orgánica de la Consejería de Educación y Cultura. En su artículo 19 se determinan las competencias de la nueva Dirección General de Coordinación y de Voluntariado Social que con carácter general son: la promoción y ejecución de programas de cooperación al desarrollo, el fomento del voluntariado, la promoción de las actividades de la Consejería y la coordinación de proyectos singulares en el seno de la misma.
- Decreto 174/1997 de 11 de diciembre, publicado en el BOCM número 21 del 26/01/1998, por el que se crea el Consejo de Cooperación al Desarrollo de la Comunidad de Madrid como órgano colegiado de consulta y participación externa en materia de cooperación al desarrollo con la composición, organización y funciones que se determinan en el presente Decreto. El Consejo estará adscrito a la Consejería de Educación y Cultura a través de la Dirección General competente en materia de cooperación al desarrollo.
- Decreto 92/1998 de 28 de mayo, publicado en el BOCM: 04/06/1998, por el que se modifica el Decreto 174/1997, de 11 de diciembre, por el que se crea el Consejo de Cooperación al Desarrollo de la Comunidad de Madrid.
- Decreto 178/1998 de 8 de octubre, por el que se modifica el Decreto 288/1995 de 30 de noviembre por el que se aprueban las competencias y estructura orgánica de la Consejería de Educación y Cultura (Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Voluntariado). Por este Decreto se aprueba la denominación del órgano responsable de la Cooperación al Desarrollo de la Comunidad de Madrid, su estructura y funciones.
- Ley 13/1999 de 29 de abril, publicado en el BOCM: 13/05/99, de Cooperación para el Desarrollo de la Comunidad de Madrid, en la que se integra de modo definitivo la cooperación para el desarrollo con los países y poblaciones más pobres como parte del conjunto de las políticas de la Comunidad de Madrid.
- Orden 312/1999 de 25 de febrero de la Consejería de Educación y Cultura, publicado en el BOCM: 5/3/1999, por la que se establecen las bases reguladoras y se convocan subvenciones a organizaciones no gubernamentales para cofinanciar proyectos de cooperación al desarrollo y proyectos de educación para el desarrollo y sensibilización de la población de la Comunidad de Madrid.
- Decreto 107/2000 de 1 de junio, por el que se regula la naturaleza, funciones, composición y organización de la Comisión Regional de Cooperación para el Desarrollo de la Comunidad de Madrid.
- Decreto 155/2001 de 20 de septiembre, por el que se modifica la denominación y la estructura de las Consejerías. Adscripción a la Consejería de Servicios Sociales.

¹¹⁸ http://www.comadrid.es/cm_cooperacion/leyes.htm, 16/10/2001, 15.45 h.; y <http://www.madrid.org/cooperacionaldesarrollo/leyes/textosleg.htm>, 21/01/05, 10.40 h.

- Decreto 270/2001 de 13 de diciembre, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Servicios Sociales. Se establece la nueva Denominación: Dirección General de Inmigración, Cooperación al Desarrollo y Voluntariado, y sus competencias.

4.6.2. Normas de la unión europea

Declaración del Consejo y de la Comisión sobre la Política de Desarrollo en la Comunidad Europea, de 10 de noviembre de 2002¹¹⁹: “Mediante la presente declaración, el Consejo y la Comisión manifiestan su voluntad de afianzar la solidaridad de la Comunidad respecto a los países en desarrollo, en el marco de una asociación basada en el respeto de los derechos humanos, los principios democráticos, el Estado de derecho y la buena gestión de los asuntos públicos, y de emprender la renovación de su política de desarrollo, basada en la búsqueda de una mayor eficacia en colaboración con los demás agentes de desarrollo en el ámbito internacional y en la adhesión de sus propios ciudadanos”.

4.6.3. Normas de cooperación española¹²⁰

Se han agrupado las normas de la cooperación española en función de que regulen (A) las bases de la política de cooperación al desarrollo, (B) la organización y gestión administrativa, dentro de la cual se distingue, a su vez, entre la secretaría de Estado para la cooperación internacional y para Iberoamérica y la Agencia Española de cooperación internacional, (C) la ayuda a la cooperación para el desarrollo, subdividida en el fondo de ayuda al desarrollo, la cooperación multilateral y financiera, la ayuda alimentaria, humanitaria y de emergencia, y las subvenciones y ayudas y programas y proyectos, (D) las organizaciones no gubernamentales, (E) el personal de la cooperación, y (F) los incentivos fiscales.

a) Bases de la Política de Cooperación al Desarrollo

- Ley 23/98, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo (BOE de 8.7.1998).
- Informe de 26 de noviembre de 1992, sobre los objetivos y líneas generales de actuación de la política española de cooperación y ayuda al desarrollo.(BOCG.- Congreso de los Diputados.- IV legislatura. Serie E.- 27 de febrero de 1992).
- Informe de 22 de noviembre de 1994, estudio sobre la política española de Cooperación para el desarrollo (BOCG- Senado- V Legislatura. Serie I- 28 de noviembre de 1994).
- Ley 6/1996, de 15 de enero, del voluntariado (BOE de 17.1.1996)
- Instrumento de ratificación de 4 de septiembre de 1987, del Convenio sobre la Ayuda Alimentaria, hecho en Londres el 13 de marzo de 1986, e instrumento de ratificación del convenio sobre el Comercio del Trigo, hecho en Londres el 14 de marzo de 1986 (BOE. De 28.1.1988).
- Manual Operativo, anejo al Convenio para la cooperación en el marco de la Conferencia Iberoamericana, hecho en San Carlos de Bariloche (Argentina) (BOE 23.9.1997)
- Protocolo al Convenio para la Cooperación en el marco de la conferencia Iberoamericana para la Constitución de la Secretaría de Cooperación Iberoamericana

¹¹⁹ *Íbidem.*

¹²⁰ <http://www.aeci.es/4-Legislacion.htm>, 16/10/02, 16.00 h.

(SECIB) y Estatutos de la Secretaría de Cooperación Iberoamericana, hecho en La Habana el 15 de noviembre de 1999. Aplicación Provisional. (BOE nº 9 de 11.1.2000)

- Acuerdo de Sede entre el Reino de España y la Secretaría de Cooperación Iberoamericana. Hecho en Madrid, a 25 de febrero de 2000. (Aplicación Provisional.- BOE nº 71, de 23 de marzo de 2000)
- Plan Director de la Cooperación Española 2001/2004. Aprobado por Consejo de Ministros de 24 de noviembre de 2000.

b) Organización y Gestión Administrativa

- Real Decreto 22/2000 de 14 de enero. por el que se regula la composición, competencias, organización y funciones de la Comisión Interterritorial de Cooperación para el Desarrollo. (B.O.E. nº 13, de 15 de Enero de 2000).
- Real Decreto 23/2000 de 14 de enero sobre competencias, funciones, composición y organización de la Comisión Interministerial de Cooperación Internacional. (B.O.E. nº 13, de 15 de Enero de 2000).
- Real Decreto 24/2000 de 14 de enero, sobre el Fondo para la Concesión de Microcréditos para Proyectos de Desarrollo Social Básico en el Exterior. (B.O.E. nº 13, de 15 de Enero de 2000).
- Real Decreto 28/2000 de 14 de enero, sobre administración conjunta del Ministerio de Economía y Hacienda y el Ministerio de Asuntos Exteriores de los créditos concesionales destinados a proyectos de desarrollo social básico. (B.O.E. nº 13, de 15 de Enero de 2000).
- Real Decreto 281/2001 de 19 de marzo, sobre competencias, funciones, composición y organización del Consejo de Cooperación al Desarrollo. (BOE. nº 68, de 20 de marzo de 2001).

c) Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica

- Real Decreto 557/2000 de 27 de abril, de reestructuración de los Departamentos ministeriales. (BOE. nº 102, de 28.4.2000). Corrección de errores, BOE. nº 109, de 6.5.2000.
- Real Decreto 683/2000 de 11 de mayo, por el que se modifica la estructura orgánica de los Ministerios de Asuntos Exteriores, Hacienda, Interior, Fomento y Economía. (BOE. nº 114, de 12.5.2000).
- Real Decreto 687/2000 de 12 de mayo, por el que se establece la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Exteriores.(BOE nº 115, de 13.5.2000)
- Real Decreto 1412/2000 de 21 de julio, de creación del Consejo de Política Exterior (BOE nº 175 de 22.7.2000).
- Real Decreto 1473/2000 de 4 de agosto, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Exteriores. (BOE nº 187, de 5 .8.2000).
- Orden de Asuntos Exteriores de 14 de abril de 2000, de bases reguladoras para la concesión de subvenciones para la celebración de congresos, seminarios y jornadas relacionados con la cooperación internacional para el desarrollo. (BOE. nº 102, de 28.4.2000).

- Resolución de 13 de enero de 1997, de la SECIPI por la que se dispone la delegación de competencias del Secretario de Estado en Materia económica y de personal (BOE de 1.2.1997). (Corrección de errores BOE. de 21.5.1997).
- Resolución de 1 de marzo de 2001, de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, por la que se dispone la delegación de competencias del Secretario de Estado. (BOE. 56, de 6 de marzo de 2001).
- Resolución de 6 de Abril de 2001, de la SECIPI y Presidencia de la AECl, por la que se modifica parcialmente la de 29 de Diciembre de 2000, por la que se delegan en el Secretario general de la AECl y otras autoridades y funcionarios determinadas competencias (BOE nº 100, de 26 de Abril de 2001).
- Resolución de 23 de julio de 2001, de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional (SECIPI), por la que se delegan en el Secretario General de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECl) determinadas competencias. (BOE nº 250, de 18 de octubre de 2001).

d) *Agencia Española de Cooperación Internacional.*

- Real Decreto 34247/2000 de 15 de Diciembre, por el que aprueba el Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional (BOE de 16.12.2000). Corrección de errores, BOE nº 29, de 2 de Febrero de 2001.
- Texto refundido de la Ley General Presupuestaria, art1 61.2, aplicación para la adquisición de compromisos de gasto para financiar programas y proyectos de cooperación al desarrollo (Según la Disposición adicional primera de la Ley 23/98, de 7 de julio); art1 79.7, modificado por el artículo 137 de la Ley 13/1996, de 30 de diciembre, sobre importe máximo de los anticipos de caja fija del Presupuesto de la AECl (BOE de 31.12.1996).
- Orden de Asuntos Exteriores de 7 de marzo de 2000, por la que se crean las Oficinas Técnicas de Cooperación en las Misiones Diplomáticas Permanentes en Bosnia-Herzegovina y en la República Popular de China y los Centros Culturales en las Misiones Diplomáticas Permanentes en Méjico y en Cuba. (BOE. nº 66, de 17 de marzo de 2000).
- Orden de 30 de marzo de 2000, por la que se modifica la de 7 de marzo de 2000, por la que se crean las Oficinas Técnicas de Cooperación en las Misiones Diplomáticas Permanente de España en Bosnia - Herzegovina y en el República Popular de China, y los Centros Culturales en las Misiones Diplomáticas Permanentes en Méjico y en Cuba. (BOE. de 18.4.2000).
- Resolución de 23 de julio de 1996, de la AECl, por la que se designa la Mesa de contratación del Organismo Autónomo (BOE de 12.8.1996).
- Resolución de 29 de Diciembre de 2000 de la SECIPI y Presidencia de la AECl por la que se delegan en el Secretario General de la AECl y otras autoridades y funcionarios determinadas competencias (BOE nº 37 de 12-2-2001). Corrección de errores: BOE número 53, de 2 de Marzo de 2001.

4.6.4. Ayuda a la Cooperación para el Desarrollo

a) **Fondo de Ayuda al Desarrollo**

- Real Decreto-Ley 16/1976 de 24 de agosto, de ordenación económica, medidas fiscales de fomento de la exportación y del comercio exterior. Artículo 7º, Fondo de Ayuda al Desarrollo (BOE de 25v agosto de 1976).
- Real Decreto 509/1977 de 25 de febrero, por el que se establecen las normas rectoras de la Comisión Interministerial para la Ayuda al Desarrollo y se fijan los criterios para la administración del Fondo de Ayuda al Desarrollo (BOE. de 31.3.1977).
- Real Decreto 2399/1977 de 19 de septiembre, por el que se modifica el 509/1977, de 25 de febrero, sobre composición y normativa de la Comisión Interministerial para la Ayuda al Desarrollo.(BOE. de 20.9.1977).
- Ley 66/97 de 30 de diciembre de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social. Capitulo IV "Acción Administrativa en el exterior" (BOE 31.12.1997).
- Ley 50/1998 de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales Administrativas y del Orden Social, Capítulo V, Acción Administrativa en el exterior (artículos 104 y 105) (BOE 31.12.1998).
- Ley 55/1999 de 29 de diciembre, de Medidas fiscales, administrativas y del orden social. Titulo V De la acción administrativa en el exterior. Artículo 53. Modificación del artículo 118 de la Ley 66/1997 de 30 de diciembre de Medidas fiscales, administrativas y del orden social, regulador del Fondo de Ayuda al Desarrollo. (BOE nº 312, de 30.12.1999).
- Real Decreto 898/2001 de 27 de julio, por el que se modifica parcialmente el Real Decreto 24/2000, de 14 de enero, sobre el Fondo para la concesión de microcréditos para proyectos de desarrollo social básico en el exterior. (BOE nº 189, de 8 de agosto de 2001).

b) **Cooperación Multilateral y Financiera**

- Acuerdo entre el Reino de España y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre provisión de Jóvenes Profesionales en Prácticas, firmado en Nueva York el 4 de Diciembre de 1987.
- Acuerdo entre la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y el Programa de Voluntarios de Naciones Unidas (VNU), de 5 de Junio de 1991.
- Acuerdo entre España y la Comunidad Europea para el establecimiento de Programas de Formación en Prácticas de Jóvenes Profesionales Españoles en las delegaciones de la Comisión en países en vías de desarrollo, de 4 de Mayo de 1992.
- Acuerdo entre el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia sobre la provisión de Jóvenes Profesionales en Prácticas y el Reino de España, de 13 de Diciembre de 1995.
- Memorando de Entendimiento entre la Agencia Española de Cooperación Internacional y la Organización para la Seguridad Cooperación en Europa para la provisión de Expertos Asociados Españoles, de 1 de Septiembre de 1998.
- Acuerdo entre la Agencia Española de Cooperación Internacional y las Naciones Unidas para la provisión de Expertos Asociados, de 25 de Octubre de 1999.

- Memorando de Entendimiento entre la Agencia Española de Cooperación Internacional y el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas para la provisión de Jóvenes Profesionales Españoles (JPO) en el PMA, de 5 de Septiembre de 2000.
- Memorando de Entendimiento entre la Agencia Española de Cooperación Internacional y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados para la Financiación de Oficiales Profesionales Jóvenes, de 13 de Diciembre de 2000.
- Ley 22/1976 de 14 de Junio, por la que se aprueba la participación de España en el Banco Interamericano de Desarrollo(BOE nº 144, de 16 de Junio de 1976).
- Decreto-Ley 1/1974 de 7 de Febrero, por el que se aprueba el ingreso de España en el Fondo Africano de Desarrollo(BOE nº 35, de 9 de Febrero de 1974).
- Ley 20/1983 de 26 de Noviembre, por la que se aprueba la participación de España en el Banco Africano de Desarrollo(BOE nº 287, de 1 de Diciembre de 1983).
- Ley 44/1985 de 19 de Diciembre, por la que se autoriza el ingreso en el Banco Asiático de Desarrollo(BOE nº 307, de 24 de Diciembre de 1985).
- Ley 24/1991 de 21 de Noviembre, por la que se autoriza la participación de España como miembro fundador del Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD)(BOE nº 283, de 26 de Noviembre de 1991).
- Protocolo entre España y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Convenio entre España y el BID para la constitución del Fondo General de Cooperación de España, hecho en Santiago, el 18 de Marzo de 2001, aplicación Provisional (BOE nº 100, de 26 de Abril de 2001).

c) Ayuda Alimentaria, Humanitaria y de Emergencia

- Real Decreto 810/1999 de 14 de mayo, por el que se crea la Comisión Interministerial para Coordinar Planes de Ayuda Humanitaria en el Exterior (BOE nº 117 de 17 mayo 1999).
- Orden de 2 de abril de 1983 por la que se constituye el Grupo de Ayuda y de Emergencia al Extranjero (BOE. de 6.5.1983).
- Convenio Internacional del Trigo, 1986 (BOE. de 29.9.1986).
- Acuerdo de Consejo de Ministros de 30 de 1987, sobre diversificación de productos de la Ayuda Alimentaria española a los países en desarrollo.
- Acuerdo de Consejo de Ministros de 26 de junio de 1992, sobre la participación de España en el Convenio de Ayuda Alimentaria de Londres, 1980.
- Convenio sobre Ayuda Alimentaria 1999, hecho en Londres el 13 de abril de 1999, (BOE. de 18.9.99). Corrección de errores (BOE. Nº 263, de 3.11.1999).

d) Subvenciones y ayudas, y programas y proyectos

- Ley 31/1991 de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 1992. Disposición Final segunda. Subvenciones en materia de Cooperación Internacional (BOE de 31.12.1991).

- Orden de Asuntos Exteriores de 26 de marzo de 1992, por la que se regula la concesión de becas y ayudas de formación, investigación, intercambio, promoción y de viajes y estancia de la AECl (BOE. de 11.4.1992).
- Orden de Asuntos Exteriores de 21 de enero de 1997, por la que se completa la de 26 de marzo de 1992 (BOE de 3.2.1997).
- Resolución de 15 de marzo de 1993, de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica, por la que se dispone la publicación del acuerdo de Consejo de Ministros de 5 de febrero de 1993, por el que se determinan los programas que permanecerán con posterioridad a la supresión de la Comisión Nacional para la Conmemoración del V Centenario del Descubrimiento de América (BOE. de 7.4.1993).
- Acuerdo de Consejo de Ministros de 27 de agosto de 1993, por el que se hace extensivo el régimen de las escuelas-taller previsto en la orden del Ministerio de Trabajo y Seguridad de 29 de marzo de 1988 a las iniciativas de Cooperación internacional para la preservación del patrimonio cultural español en los países en vía de desarrollo.
- Instrumento de Ratificación del Convenio de 24 de enero de 1997, para la cooperación en el marco de la Conferencia Iberoamericana, hecho en San Carlos de Bariloche (Argentina), el 15 de octubre de 1995 (BOE de 3.4.1997).
- Real Decreto 259/98, de 20 de febrero, por el que se establecen las normas especiales sobre ayudas y subvenciones de Cooperación Internacional (BOE de 21.2.1998).

4.6.5. Organizaciones No Gubernamentales

- Real Decreto 825/1988 de 15 de julio, por el que se regulan los fines de interés social de la asignación tributaria del impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (BOE. de 28.7.1988).
- Real Decreto 195/1989 de 17 de febrero, por el que se establecen los requisitos y procedimientos para solicitar ayudas para fines de interés social, derivadas de asignación tributaria del impuesto sobre la Rente de las Personas Físicas (BOE de 25.2.1989)
- Real Decreto 223/1991 de 22 de febrero, por el que se modifica el artículo 21 del Real Decreto 825/1988, de 15 de junio, que regula los fines de interés social de la asignación tributaria del IRPF, y los artículos 11 y 21 h) del Real Decreto 195/1989, de 17 de febrero, por el que se establecen los requisitos y procedimientos para solicitar ayudas para dicha asignación (BOE de 26.2.1991).
- Real Decreto 993/1999 de 11 de junio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo adscrito a la Agencia Española de Cooperación Internacional (BOE de 26.06.1999).
- Orden de 31 de enero de 2001, de bases generales del Ministerio de Asuntos Exteriores para la concesión de ayudas a organizaciones no gubernamentales de desarrollo que realicen actividades en el campo de la Cooperación Internacional para el desarrollo.- BOE. nº 30, de 3 de febrero de 2001.
- Resolución de 22 de mayo de 1997, de la SECIFI, por la que se establece el procedimiento para la presentación de los informes de seguimiento y finales de proyectos de cooperación al desarrollo financiados a las ONGD (BOE de 10.6.1997).

- Resolución de 26 de mayo de 1997, de la SECIPI, sobre justificación y control del gasto de los proyectos de cooperación al desarrollo subvenciones a ONGD. (BOE. de 10.6.1997).

4.6.6. Personal de la Cooperación

- Resolución de 6 de mayo de 1992, de la AECl, por la que se regulan los derechos de pasaje, equipaje, seguro, vacaciones, permisos y licencias retribuidas y los reembolsos de gastos de desplazamiento del personal contratado laboral de la Cooperación en el exterior (BOE. de 21.5.1992. Corrección de errores BOE. 15.6.1992).

4.6.7. Incentivos Fiscales

- Incentivos fiscales para actividades de cooperación al desarrollo, Capítulos I y II del Título II y Disposición Adicional Sexta de la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General (BOE de 25.11.1994). (Según el artículo 35 de la Ley 23/98, de 7 de julio).
- Disposición adicional primera del Real Decreto 765/95, de 5 de mayo, por el que se regulan determinadas cuestiones del régimen de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general (BOE de 24.5.1995).
- Actividades de cooperación al desarrollo asimiladas a las de asistencia social, (Exenciones en operaciones interiores), artículo 20 apartado uno, número 8 de la Ley 37/92, de 28 de diciembre del Impuesto sobre el Valor Añadido (BOE de 29.12.1992). (Según el artículo 35 y la Disposición adicional segunda de la Ley 23/98, de 7 de julio).
- Exención subjetiva prevista en el artículo 45.1.A.c) del Real Decreto Legislativo 1/93, de 24 de septiembre, texto refundido de la Ley de Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, de aplicación a las entidades contempladas en el mismo que realicen actividades en el marco de la cooperación al desarrollo (BOE de 20.10.1993). (Según el artículo 35 de la Ley 23/98, de 7 de julio).

4.7. El marketing en las organizaciones no lucrativas

El Márketing puede ser considerado como “la ciencia del comportamiento que trata de investigar y explicar las relaciones de intercambio”¹²¹.

En la literatura podemos encontrar diversas definiciones de marketing. Así, la Asociación Americana de Márketing A.M.A. lo define en 1985 como “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”¹²². Y Kotler enuncia que es el “conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios”¹²³, con la finalidad de “satisfacer las necesidades y deseos del ser humano”¹²⁴ mediante tales procesos de intercambio.

¹²¹ HUNT, S.D. (1976): “The nature of scope of marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 40, julio, p. 17.

¹²² “American Marketing Association (1985): “Board Approves New Marketing Definition”, *Marketing News*, vol. 19, nº 5, 1 de Marzo, p. 1.

¹²³ KOTLER, P. (1974): Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planificación y Control, México, p. 30.

¹²⁴ KOTLER, P. (1989): *Mercadotecnia*, México, p. 4.

Poco a poco va surgiendo entre los estudiosos del márketing un nuevo concepto del mismo, en el que, además de satisfacer las necesidades de los consumidores y conseguir rentabilidad para la organización, el márketing se convierte en un proceso social orientado a la satisfacción, a su vez, de la sociedad en su conjunto. Bajo esta concepción, *Kotler* redefine márketing como “un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos o individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”¹²⁵. *Lambin* lo define como el “proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”¹²⁶. Y *Santesmases Mestre* como “el modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”¹²⁷.

Por tanto, cualquier **intercambio** de bienes, servicios o **ideas** que satisfagan las necesidades de los individuos y/o de la sociedad son susceptibles de ser **objetos de márketing**. De lo que se deduce que el márketing puede ser aplicado a las organizaciones no lucrativas, ya que su objetivo principal es “intentar transmitir una determinada ideología a través de la oferta de unos servicios dirigidos a una población beneficiaria y comunicados a la ciudadanía que decide apoyarla en su labor”¹²⁸.

Así, independientemente de la persecución o no de ánimo de lucro, toda organización cuyo objetivo consista en establecer una relación de intercambio de bienes, tangibles o intangibles, con una persona o colectivo el cual, en contraprestación por la satisfacción proporcionada, dará a cambio un precio, sea éste en dinero o en esfuerzo, puede utilizar los elementos fundamentales del márketing (tal y como muestra la Ilustración 4, siguiente). El único requisito es que “el intercambio de valores (económico o no) sea beneficioso a las dos o más partes que lo llevan a cabo, en particular, y a la sociedad, en general”¹²⁹.

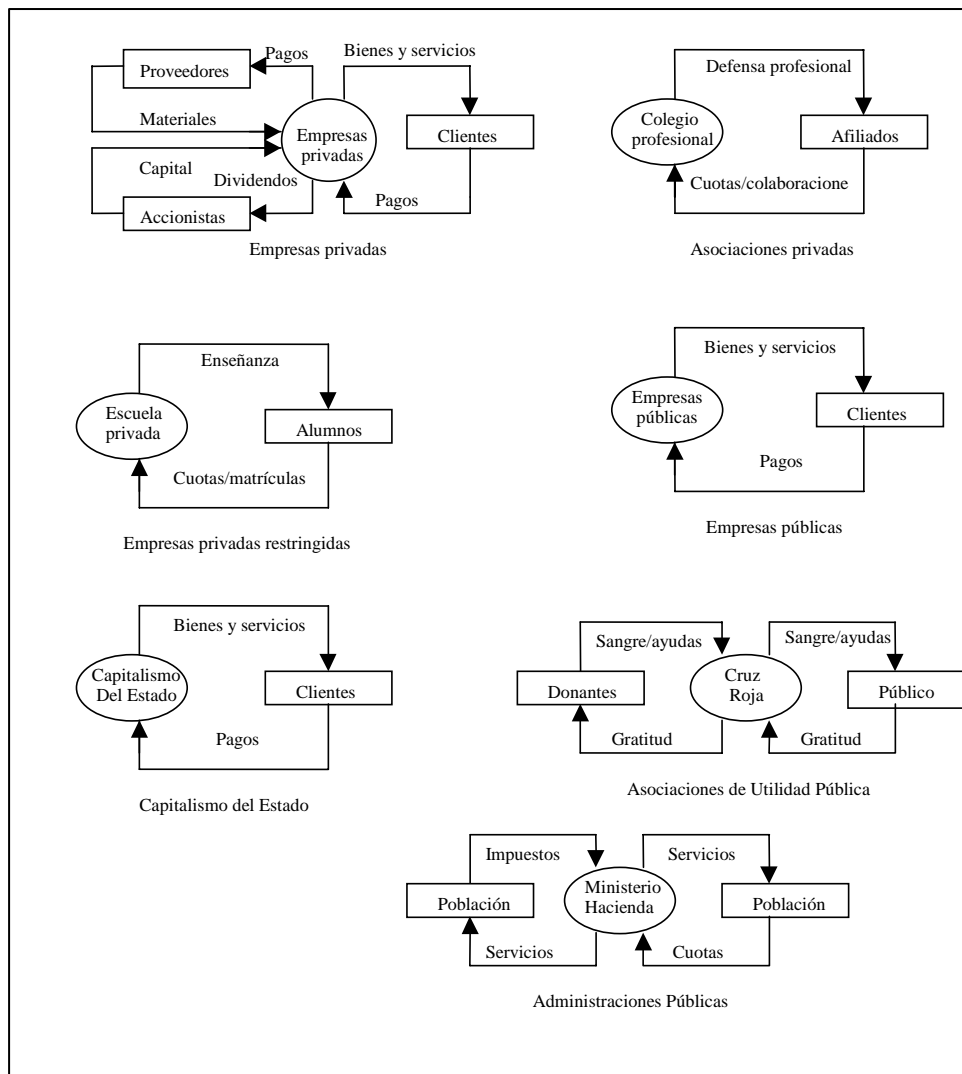
¹²⁵ KOTLER, P. (1992): *Dirección de Márketing*, Madrid, p. 3.

¹²⁶ LAMBIN, J.-J (1991): *Márketing estratégico*, Madrid, p. 5.

¹²⁷ SANTESMASES MESTRE, M. (1998): *Márketing. Conceptos y Estrategias*, Pirámide, 3ª edición, p. 68.

¹²⁸ GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000): El valor de compartir beneficios. Las ONGD y el márketing con causa: retos y oportunidades, Universidad de Deusto, Bilbao, pp.32-33.

¹²⁹ SANTESMASES MESTRE, M. (1998), o.c., p. 67.

Ilustración 4: El proceso de intercambio en las organizaciones

Fuente: ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1987): *La dirección de márketing*, ESIC, 3ª, Madrid, p. 720.

Sin embargo, y pese a que el márketing puede ser utilizado en todos los ámbitos, lucrativos o no, entre el márketing empresarial y el empleado por las entidades sin fines de lucro existen algunas diferencias que los caracterizan¹³⁰:

- Según la naturaleza de los productos ofrecidos: Las organizaciones no lucrativas ofrecen básicamente servicios o comportamientos sociales, es decir, bienes intangibles, mientras que las entidades empresariales ofrecen principalmente bienes tangibles.
- Según los objetivos perseguidos: en las organizaciones empresariales los intercambios siempre producen un movimiento económico financiero que conlleva a un beneficio, el cual, además, les permite medir su rendimiento y eficacia. Sin embargo, en una entidad no lucrativa, supongan los intercambios o no un movimiento económico financiero, siempre se tratará de una actividad que persigue beneficios sociales o no económicos, por lo que existe mayor dificultad a la hora de evaluar su rendimiento.

¹³⁰ SANTESMASES MESTRE, M. (1998), *o.c.*, pp. 893-895; GARCIA IZQUIERDO, B. (2000), *o.c.*, p. 30; SHAPIRO BENSON, P. (1973): "Márketing for nonprofit organizations", *Harvard Business Review*, sept.- oct., pp. 123-132 ; VÁZQUEZ CASIELLES, R; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (1999): *Márketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*, ed. Cívitas, Madrid, 2ª edición, pp. 577-580.

- Según la forma de obtener los recursos financieros: Las entidades lucrativas los obtienen de las ventas de sus productos y de los mercados de capitales ó prestamos bancarios. Las entidades no lucrativas no venden sus servicios o lo hacen por un precio inferior al coste, por lo que precisan de financiación externa y adicional, a veces gratuita (donaciones, subvenciones, exención de impuestos), y otras veces a través de tasas reducidas (tipos de interés privilegiados, tasas impositivas menores, etc.).
- Dualidad de públicos a los que satisfacer simultáneamente: las organizaciones no lucrativas deben atender tanto a los beneficiarios de los servicios que ofrecen, es decir, a los receptores de dinero, bienes o servicios de la organización y que constituyen sus clientes actuales y potenciales, como a los donantes o contribuyentes de recursos financieros, de trabajo, servicios y/o materiales necesarios para llevar a cabo las actividades de la entidad. Pero las organizaciones empresariales únicamente deben establecer programas dirigidos a los clientes actuales y potenciales de sus productos / servicios.
- Existencia de presiones no procedentes exclusivamente del mercado (opinión pública, política, etc.), en el caso de las entidades no lucrativas.
- Posible tensión entre el cumplimiento de la misión y la satisfacción de sus públicos objetivo, en las organizaciones sin ánimo de lucro, generada como consecuencia de aplicar la filosofía que otorga la razón siempre al cliente.
- Las organizaciones no lucrativas están sujetas permanentemente al control público, mientras que las lucrativas no.
- Las entidades lucrativas pueden obtener datos sectoriales, pero en el caso de las organizaciones no lucrativas existe ausencia de estos datos.
- En las entidades no lucrativas existe una duplicidad en la gestión: política y profesional, que no existe en las organizaciones lucrativas.
- El marketing no lucrativo puede implicar a a personas (candidatos, políticos), organizaciones (fundaciones), lugares (museos), ideas y causas sociales, y bienes y servicios.

Así, podría definirse márketing en el ámbito no lucrativo como el conjunto de actividades relativas a los intercambios, fundamentalmente de servicios e ideas, que realizan las organizaciones que no tienen como finalidad la obtención de beneficio económico, con independencia de su carácter público o privado¹³¹.

Toda institución que persigue un fin, sea éste lucrativo o no, mantiene relaciones con terceros en base a intercambios de bienes, tangibles o intangibles. Para la consecución de dicho fin se dispone de voluntad y recursos, los cuales han de ser gestionados de forma eficiente para optimizar su utilización; el consumo inapropiado o ineficiente de los recursos sería injusto y en el caso de instituciones sin ánimo de lucro que se nutren de aportaciones desinteresadas o de fondos públicos, sería éticamente reprochable. Por ello, las organizaciones no gubernamentales, al igual que el resto de entidades, deben aprovechar todos los instrumentos que el márketing les ofrece para llegar a optimizar los recursos disponibles y conseguir los objetivos marcados¹³².

En los últimos años, las entidades no lucrativas han comenzado a ver el márketing como un eficaz instrumento para recaudar fondos, sensibilizar a la población de los problemas sociales existentes, e informar a los clientes de la forma de acceder a sus servicios. Algunos de los factores que han inducido a este desarrollo del márketing han sido¹³³: la inflación, que ha

¹³¹ MARTIN ARMARIO E. (1993), *o.c.*, pp. 633 y 635.

¹³² PÉREZ DEL CAMPO, E. (1994), *o.c.*, pp. 337-339.

¹³³ *Ibidem*, p. 380.

provocado una disminución en el valor de las aportaciones de los contribuyentes a las entidades, y de éstas a sus clientes; las condiciones económicas recesivas que han producido una merma tanto de las aportaciones de particulares como de las aportaciones gubernamentales a este tipo de organizaciones; y la masiva incorporación de la mujer, parte importante del voluntariado en las entidades sin ánimo de lucro, al mundo laboral, que ha supuesto un descenso del tiempo que ésta dedica o pudiera dedicar como voluntaria.

Para una organización no lucrativa, el márketing, además, tiene una utilidad táctica¹³⁴: una entidad sin ánimo de lucro intenta transmitir una ideología a sus públicos objetivos actuando sobre sus percepciones; y el márketing, según la *ley de la percepción*, actúa sobre las percepciones. Ahora bien, dos organizaciones no pueden poseer la misma ideología o principios en la mente de los receptores (*ley de la exclusividad*); por tanto, la entidad deberá decidir e incidir sobre su especificidad, diferenciándola de las demás; en base a esta idea, la entidad construirá su imagen corporativa. Las organizaciones sin ánimo de lucro no deben ocultar los errores que cometan, ya que, según la *ley de la franqueza*, en márketing, cuando el oferente de un bien o servicio admite algo negativo respecto a su ofrecimiento el receptor potencial del mismo le concederá algo positivo. Por su parte, la *ley de la perspectiva* señala que los efectos del márketing son a largo plazo: la percepción e imagen final de la organización dependerá de su excelencia en la relación mantenida con los diferentes partícipes. Por tanto, la organización deberá poseer una actitud flexible y de cambio adaptativo y permanente al entorno de referencia; las acciones de márketing se deberán comprender como acciones dentro de una relación continuada de diálogo, y las acciones de sensibilización deberán ser entendidas como proyectos. Esta necesidad de cambio continuado se recoge en la *ley de cambio adaptativo*: los programas que triunfan no se construyen sobre novedades sino sobre tendencias. Por tanto, la organización, una vez que ha comprendido cómo la percibe el usuario, podrá modificar dicha percepción, si lo considera oportuno, a través de un plan de márketing, sustentándose en la misión de la organización y teniendo en cuenta las variaciones del entorno.

La aplicación del márketing en las organizaciones no lucrativas debe realizarse de igual forma que en las entidades con fines de lucro, teniendo únicamente en cuenta las peculiaridades de este tipo de organizaciones y adaptándose a las siguientes condiciones¹³⁵: el producto que ofrecen son servicios, es decir, intangible, por lo que el márketing deberá hacer tangible lo intangible; los objetivos que persiguen son sociales y no económicos, por tanto, más difíciles de medir; los intercambios no son tan transparentes como en el entorno lucrativo al no poderse identificar los móviles que empujan a sus públicos objetivos a realizar transacciones con la organización; generalmente no existe precio para los servicios prestados, por lo que el valor de lo que se transfiere es difícil de identificar y es más complicado cuantificar el beneficio generado; existe dualidad en los públicos objetivos a atender: los beneficiarios de los servicios y los aportantes de capital y recursos, por tanto, “en la gestión de las organizaciones no gubernamentales se crea una dicotomía que hace más compleja la aplicación del márketing, al tener que atender diferentes tipos de “clientes” con diferentes necesidades y deseos, y con la responsabilidad de encontrar un equilibrio satisfactorio entre ellos”; y puede concurrir una incompatibilidad entre los fines de la organización y la satisfacción de los deseos del público destinatario de los servicios.

Por tanto, el diseño de las estrategias en las organizaciones no lucrativas, al igual que en aquellas que persiguen fines de lucro, debería contemplar la utilización de los cuatro instrumentos básicos del márketing¹³⁶: (1) *Producto*: se trata de conseguir que las actitudes y comportamientos del público objetivo se adapten a la idea o causa propuesta; para ello, hay que resaltar los beneficios o perjuicios que se obtendrían o que se evitarían por parte del beneficiario. (2) *Precio*: el precio en este tipo de entidades no es monetario, sino que se traduce en dedicación de tiempo, esfuerzo, molestias, etc. por parte del beneficiario; se debe tratar de reducir al máximo esta contraprestación para estimular una actitud positiva hacia la causa por el mayor número de personas posible. (3) *Distribución*: consiste en poner a disposición de los beneficiarios los medios materiales y humanos que permitan o faciliten los

¹³⁴ GARCÍA IZQUIERDO, B. (2.000), o.c., pp.33-34.

¹³⁵ *Ibidem*, pp.23 y 29.

¹³⁶ QUINTANILLA, I., BERENGUER, G., DIAZ, R. (1988): “Problemas y desafíos del márketing social”, *Esic-Market*, núm. 61, julio-septiembre, pp. 145-148.

comportamientos propuestos. (4) *Promoción*: adaptar los mensajes y los medios de comunicación empleados a las características de los clientes a los que se dirige la causa. Asimismo, tal y como apunta Kotler¹³⁷, la aplicación del *márketing* en las entidades sin fines de lucro debe contemplar aspectos como el análisis del mercado, tanto de los consumidores y los competidores como del entorno actual y futuro, el análisis de los recursos para determinar los puntos fuertes y débiles tanto de la propia organización como de la competencia así como las oportunidades y amenazas del entorno, y el análisis de la misión que supone definir la actividad o el negocio en el que se halla la entidad y los clientes a los que se dirige.

El *márketing* que aplican las organizaciones no lucrativas debe dirigirse tanto al público externo y a la sociedad como a la propia entidad¹³⁸: en el **márketing interno** hay que prestar especial atención a los empleados y voluntarios estableciendo una serie de acciones encaminadas a la buena comunicación interna, a la información transparente y a la formación continua, y unas reuniones periódicas donde, además, se recojan las inquietudes y dudas del personal. Respecto al **márketing externo**, y debido a la duplicidad de públicos objetivos, las organizaciones no lucrativas deben desarrollar estrategias de *márketing* en dos niveles: (1) a nivel corporativo y (2) a nivel de producto o servicio.

A **nivel corporativo**¹³⁹ la estrategia está orientada hacia el **mercado de contribuyentes** y concierne a la captación de fondos que aseguren el desarrollo futuro de la organización, por lo que tiene un horizonte amplio de planificación; los objetivos que persigue son el reconocimiento de la organización y de su causa e incrementar el volumen de fondos recaudados. Según Kotler¹⁴⁰, las estrategias básicas de crecimiento que pueden llevar a cabo son: **estrategia de penetración**, que consiste en una mayor explotación de los servicios existentes en los mercados actuales; **estrategia de desarrollo de productos**, es decir nuevos productos para los mercados existentes; **estrategia de desarrollo de mercados** u ofrecer los servicios actuales en mercados nuevos; y **estrategia de diversificación** o desarrollo de nuevos servicios para nuevos mercados. Las tres herramientas básicas que más se utilizan son la publicidad, la promoción gratuita a través de movilizaciones, ruedas de prensa, charlas, etc., y el patrocinio y el mecenazgo, aunque cada vez más se está utilizando el correo electrónico y la World Wide Web.

A **nivel de producto o servicio**¹⁴¹ la estrategia está orientada al **mercado de los beneficiarios** y consiste en la elaboración de un programa de *márketing-mix* que satisfaga las necesidades de los públicos objetivo beneficiarios identificados. Por tanto, el primer paso será el estudio del público meta a fin de averiguar sus necesidades y comportamientos; posteriormente la organización deberá segmentar dicho público y decidir cuál o cuáles de esos segmentos van a ser atendidos, elegir el posicionamiento del servicio para cada uno de los segmentos considerados y, por último, determinar el *márketing-mix* para cada uno de ellos de forma que se puedan lograr tanto el posicionamiento deseado como los objetivos planteados por la entidad.

Sin embargo, y debido a sus peculiaridades, las organizaciones no lucrativas pueden encontrar dificultades en la aplicación del *márketing*, entre las que cabe destacar¹⁴² la dificultad de posicionar el servicio como consecuencia de la complejidad tanto para comunicar las ideas como para influenciar los comportamientos debido a la gran resistencia al cambio de los públicos objetivo, las dificultades para segmentar el mercado sobre todo en el caso de los beneficiarios debido a la condición antidiscriminatoria de este tipo de entidades, la existencia de un menor control sobre sus programas de *márketing-mix* como por ejemplo un menor control sobre el precio para los beneficiarios ya que éste no se mide en costes monetarios, la dificultad

¹³⁷ KOTLER, P. (1979): "Strategies for Introduction Márketing into Nonprofit Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 43, núm. 1, enero, pp. 37-44.

¹³⁸ RODRÍGUEZ, A., ROMERO, M., GARCÍA, A., BALLESTEROS, C., CASTILLO, J. y RUEDA, R. (2002), o.c., pp.151-152.

¹³⁹ MARTIN ARMARIO, E. (1993), o.c., pp. 639-640.

¹⁴⁰ KOTLER, P. (1982): *Márketing for nonprofit organizations*, Prentice-Hall, 2ª edición, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, p. 100.

¹⁴¹ MARTIN ARMARIO, E. (1993), o.c., pp. 640-641.

¹⁴² MARTIN ARMARIO, E. (1993), o.c., pp. 638-639.

en evaluar el nivel de desempeño debido al carácter cualitativo de los objetivos de este tipo de entidades, y la falta de una orientación de Márketing.

Ilustración 5: Estrategias de crecimiento

		PRODUCTOS		
		ACTUALES	MODIFICADOS	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Modificación de producto	Innovación de producto
	MODIFICADOS	Expansión geográfica	Modificación para diversificar mercados	Innovación geográfica
	NUEVOS	Nuevos mercados	Modificación para nuevos mercados	Innovación total

Fuente: KOTLER, P. (1982): *Márketing for nonprofit organizations*, Prentice-Hall, 2ª edición, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, p. 100.

4.7.1. Tipología del márketing no lucrativo

El marketing no lucrativo comprende varias tipologías distintas, a saber: márketing social, márketing político y electoral, márketing institucional y márketing de los servicios públicos.

a) *Marketing Social*

Márketing Social puede definirse como “el proceso de intercambio, entre dos o más individuos o grupos, de un bien no físico en forma de idea, valor o conducta por un refuerzo con un coste de respuesta”¹⁴³. Persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad en general, o bien frenar o desincentivar aquellas ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales¹⁴⁴. Por tanto, tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de ciertos públicos con el objeto de mejorar la situación de la población en su conjunto o de ciertos grupos de la misma¹⁴⁵.

El márketing social es “una estrategia para cambiar la conducta. Combina los mejores elementos de los planteamientos tradicionales de cambio social con una planificación integrada y un marco de acción, y utiliza los avances en la tecnología de las comunicaciones y en las habilidades del márketing”¹⁴⁶.

Las causas sociales siguen un **ciclo de vida**¹⁴⁷: (1) *Lanzamiento*: al principio de su vida, una causa social es una idea nueva definida por sus seguidores; en esta etapa se da a conocer la causa y se intenta reclutar a un primer núcleo de militantes. (2) *Crecimiento*: esta etapa comienza cuando la opinión pública se interesa por la causa; el objetivo es provocar cambios para los cuáles la causa social se ha creado; y siempre que se disponga de recursos, se creará una organización y se empezará a formar una estrategia. (3) *Madurez o burocratización*: cuando la causa social es de tal naturaleza que no puede ser alcanzada definitivamente en el corto plazo y debe proseguirse una acción prolongada en el tiempo o incluso permanente; en

¹⁴³ GÓMEZ MONTOLLA A., QUINTANILLA PARDO I. (1998): *Márketing Social. Desarrollo, Concepto y Aplicación*, Promolibro, Valencia, p. 66.

¹⁴⁴ SANTESMASES MESTRE, M. (1998), o.c., p. 898.

¹⁴⁵ MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Márketing*, Ariel Economía, 1ª edición, mayo, Barcelona, p. 634.

¹⁴⁶ KOTLER PHILIP Y EDUARDO L. ROBERTO (1992): *Márketing Social: Estrategias para cambiar la conducta pública*, Díaz de Santos, S.A., Madrid, p. 29.

¹⁴⁷ LINDON, D. (1977): *Márketing político y social*, Tecniban, Madrid, pp. 111-114.

este periodo es cuando se dispone de mayores recursos materiales y de una mayor consideración social. (4) *Desaparición*: puede darse después de la etapa de crecimiento; surge por dos razones, bien porque la causa ha perdido su razón de ser al haberse satisfecho plenamente, bien porque no se han logrado los objetivos y los miembros de la organización deciden abandonar.

En los comportamientos del *márketing social* se dan dos **peculiaridades** a tener en cuenta¹⁴⁸: se defiende una determinada causa, pero normalmente no se venden los servicios que se recomiendan: por ejemplo, en una campaña contra los malos tratos, no a las drogas, campañas de la dirección general de tráfico; los beneficios que se consiguen con la práctica del *márketing social* son de naturaleza social, no beneficios personales, y se persiguen en un período de tiempo largo.

Los **objetivos** que persigue el *márketing social* se pueden clasificar en función del tipo de ideas o causas sociales¹⁴⁹: proporcionar información, ya sea a través de campañas de higiene, programas educativos u otras; estimular acciones beneficiosas para la sociedad como las donaciones de sangre con motivo del 11 de marzo o las campañas de vacunación contra la gripe; cambiar comportamientos nocivos, por ejemplo, intentar reducir el consumo de alcohol, o el de las drogas; cambiar los valores de la sociedad a través de, entre otras, la planificación familiar o la lucha contra la violencia de género.

En función de los objetivos que se persigan, el *márketing social* se puede comprender desde cuatro **enfoques** diferentes¹⁵⁰. *Enfoque legal y político*: imponer sanciones, prohibiciones o restricciones de uso o de producción y/o venta; *enfoque tecnológico*: desarrollo de una innovación o modificación del producto para paliar los efectos negativos que provoca o para facilitar el cambio de comportamiento; *enfoque económico*: imponer costes sobre la conducta no deseada y/o recompensar la deseada; *enfoque informativo o educativo*: dirigir información persuasiva a los consumidores de ciertos productos o servicios sobre los riesgos de su acción y las ventajas de suprimirla.

La aplicación del *márketing social* puede concebirse como un proceso que consta de las siguientes **fases**¹⁵¹. La primera fase es la **formulación de los objetivos**, los cuales deberán concretarse en relación con los públicos objetivo sobre los que se pretende actuar. La segunda, el **estudio del mercado** o del público objetivo al que pretende dirigirse o sobre el que se pretende actuar: en primer lugar, hay que realizar una descripción de sus comportamientos y actitudes respecto a la causa social considerada, de su perfil socioeconómico-demográfico, de sus hábitos, y de los factores del entorno que pudieran influenciar en su comportamiento; posteriormente hay que construir un modelo explicativo en base a la información anterior que servirá para realizar hipótesis sobre la forma más adecuada de modificar sus comportamientos; y por último, se segmentará al público para establecer programas de actuación concreta sobre cada uno de ellos. Paralelamente a la segunda fase la organización realiza un **auto análisis** para tratar de evaluar sus fuerzas y debilidades y determinar los recursos financieros, materiales, humanos y jurídicos de los que dispone. La cuarta fase es la **formulación de la estrategia** que permita alcanzar los objetivos previamente definidos, teniendo en cuenta las fuerzas y debilidades de la entidad y las características del mercado. Posteriormente, se concretan las estrategias formuladas en **planes de acción** específicos sobre los públicos objetivo considerados; se toman decisiones sobre *política de productos*: definición de la idea, valor o conducta que se intenta provocar; *política de precio*: el coste no monetario en la modificación o transmisión del producto; *política de distribución*: poner a disposición del público objetivo los medios materiales que faciliten la realización o modificación del comportamiento deseado; *política de comunicación*: formular los mensajes que dirigirá y elegir los canales por los que serán transmitidos. La última etapa consiste en la **implantación, evaluación y control**.

¹⁴⁸ LOVELOCK, CH. H., Y WEINBERG, CH.B. (1984): *Márketing for public and non profit managers*, New York, p. 16.

¹⁴⁹ SANTESMASES MESTRE, M. (1998), o.c, pp. 899-900.

¹⁵⁰ SANTESMASES MESTRE, M. (1998), o.c, p. 898; KOTLER P. Y EDUARDO L. ROBERTO (1992), o.c., pp. 23-26; VÁZQUEZ CASIELLES, R; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (1999): o.c., p. 580; MARTÍN ARMARIO, E. (1993), o.c., pp. 641-650.

¹⁵¹ LINDON, D. (1977), o.c., pp. 94-140.

Dentro del **márketing social** se pueden encuadrar dos **clases de entidades**¹⁵²: asociaciones de utilidad pública y asociaciones privadas. Las *asociaciones de "utilidad pública"* satisfacen intereses de grandes grupos no exclusivistas de la sociedad, como Cruz Roja, UNICEF, asociaciones de lucha contra el cáncer, Aldeas Infantiles, etc. Desde el punto de vista del **márketing** existe un doble intercambio: entre la organización y sus miembros asociados, y entre la organización y la sociedad. Sus objetivos se relacionan con la conciencia social, el bien común y la opinión pública, y raramente los objetivos de sus asociados se mezclan con los objetivos de los clientes. Sin embargo, el objetivo de las *asociaciones privadas* es la satisfacción de los intereses (no lucrativos) de sus asociados. La relación de intercambio se produce únicamente entre la organización y sus miembros, los cuales, a cambio de una cuota o aportación, reciben determinados servicios. Entre estas organizaciones encontramos asociaciones deportivas, colegios profesionales, asociaciones vecinales, clubes sociales, etc. El **márketing** que desarrollan es muy parecido al de una organización con fines de lucro ya que los contribuyentes son los mismos clientes de la organización, y el objetivo de la misma está muy cercano a los objetivos de sus asociados.

b) **Márketing Político y Electoral**

El **márketing político** es una parte del **márketing** no lucrativo que incluye las actividades desarrolladas para conseguir el apoyo y los votos de un determinado grupo en favor de alguna proposición, programa o candidato¹⁵³. Es un conjunto de métodos y teorías de los que se sirven las organizaciones políticas y los poderes públicos tanto para definir sus objetivos y sus programas, como para influenciar los comportamientos de los ciudadanos¹⁵⁴. Constituye una actividad permanente de las organizaciones en la gestión de sus intercambios políticos¹⁵⁵.

Sirve para proporcionar en cada momento la realidad social, económica y política del país, pero también para que, con arreglo a esa realidad empíricamente investigada, se puedan facilitar estrategias y alternativas de decisión¹⁵⁶.

En el **márketing político y electoral** se aboga por un conjunto de ideas, personas y programas de acción, mientras que la contraprestación solicitada es el apoyo en forma de opinión favorable en períodos no electorales (medidas a través de sondeos y encuestas de opinión, de intención de voto, etc.) y en forma de voto en procesos electorales y referéndum¹⁵⁷. La diferencia entre ambos se encuentra en que, mientras que el **márketing político** se desarrolla permanentemente para conseguir objetivos tanto a corto como a largo plazo¹⁵⁸, el **márketing electoral** únicamente se desarrolla en épocas de elecciones ya que abarca aquellas actividades desarrolladas específicamente para conseguir el voto a favor de un partido, sindicato o candidato en una determinada campaña electoral¹⁵⁹; así, comienza con la presentación de la propuesta del programa y/o candidato y termina con los resultados electorales. Es una parte del **márketing político** que trata de ayudar a los partidos políticos y a los candidatos a concebir y poner en práctica una campaña electoral eficaz; se interesa por los medios de la lucha electoral y no por los fines de la acción política¹⁶⁰.

El **márketing político** tiene una serie de **características** fundamentales que lo diferencian¹⁶¹: el mercado electoral apoya un limitado número de partidos o candidatos y es totalmente temporal, es decir, opera cada determinado tiempo; para cada elección la organización electoral se establece totalmente nueva; y las organizaciones electorales dependen básicamente de empleados voluntarios.

¹⁵² PÉREZ DEL CAMPO E. (1994): "El Márketing en las instituciones no lucrativas", *Anuario Jurídico Económico Escorialense*, San Lorenzo de El Escorial, Madrid, pp. 381-382.

¹⁵³ SANTESMASES MESTRE, M. (1998), o.c., p. 908.

¹⁵⁴ LINDON, D. (1977), o.c., p. 144.

¹⁵⁵ FERNÁNDEZ-VILLACAÑAS MARIN, M.A. (1998): o.c., p.24.

¹⁵⁶ VÁZQUEZ CASIELLES, R; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (1999): o.c., p. 581.

¹⁵⁷ PÉREZ DEL CAMPO, E., (1994), o.c., p. 383.

¹⁵⁸ MARTÍN ARMARIO, E. (1993), o.c., p. 666.

¹⁵⁹ ORTIZ CABEZA, F.: *Guía del márketing político*, Madrid, pp. 21-31.

¹⁶⁰ LINDON, D. (1977), o.c., p. 144.

¹⁶¹ VÁZQUEZ CASIELLES, R; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (1999): o.c., p. 582.

El **producto** que se ofrece es una mezcla compleja de los beneficios potenciales que los votantes creen que van a percibir si eligen esa opción y comprende la plataforma del partido u organización, el candidato y su equipo y la percepción que de él tienen los votantes¹⁶². Puede ser de tres tipos: programas y proposiciones; personalidades, líderes políticos u organizaciones políticas; ideologías o filosofías. Así, el **márketing político** se podría **clasificar** en:

- *Márketing de candidatos*: su objetivo fundamental es promocionar a una persona física que debe representar a una organización o partido, en períodos electorales o no¹⁶³.
- *Márketing de programas*: pretende la difusión, conocimiento y aceptación del programa político del partido¹⁶⁴.

Al igual que en el sector lucrativo, la aplicación del concepto de **márketing** al intercambio político supone la puesta en marcha de un proceso de planificación basado en el estudio previo de los públicos objetivo que permita realizar una oferta de programas y/o personas que respondan a las expectativas ideológicas detectadas en el electorado. Por tanto, el primer paso sería *analizar al electorado* para determinar sus características, necesidades, comportamientos y preferencias; a su vez, sería necesario estudiar y evaluar tanto los *factores del entorno* que pudieran ejercer influencia sobre el comportamiento del votante y sobre el sistema político, como las acciones estratégicas y las características de otras opciones políticas *competidoras*. Teniendo en cuenta los datos anteriores y las características ideológicas y organizativas de la entidad política, realizar una oferta que se concretaría en un *producto*: programa, candidato o ideología. Posteriormente habría que tomar decisiones respecto: a la contrapartida que debe pagar el votante o *precio*, el cual se concreta tanto en la prestación de su voto como en costes económicos (incremento de tasas, recortes en las pensiones), psicológicos, o de pérdida de imagen o prestigio nacional o internacional; la *distribución* o los medios personales e impersonales para transmitir los mensajes al electorado; y la *comunicación*, la cual deberá realizarse antes, durante y después de la campaña. Por último será necesaria una retroalimentación, una evaluación y un *control*¹⁶⁵.

c) *Márketing Institucional*

Se trata de aquel **márketing** realizado, promovido y financiado por la Administración Pública, entendiendo por tal tanto la Administración Central como Estados Federales, Comunidades Autónomas, Administraciones Regionales y Locales; su actividad se financia con fondos provenientes de la imposición general y no con tasas o tarifas específicas, en cuyo caso se trataría de **márketing** de los servicios públicos¹⁶⁶.

Las campañas realizadas en el campo del **márketing** institucional están muy ligadas con la comunicación desde y hacia los ciudadanos, por lo que suele confundirse con acciones de promoción, publicidad o relaciones públicas, o con investigación de mercados como opiniones y participaciones ciudadanas.

Dichos **programas** pueden ser de:

- *Información*: programas de conciertos de verano, teléfonos de información, programas de actividades deportivas, etc.
- *De cambio de actitudes*: promoción del uso del transporte público, fomento del turismo interior, campaña de la dirección general de tráfico, etc.

¹⁶² NIFFENEGGER, D.B. (1988): "Strategies for success from the political marketers", *Journal of Services Márketing*, vol. 2, nº 3, verano, pp. 15-21.

¹⁶³ LINDON, D. (1977), o.c., p.144-145.

¹⁶⁴ VÁZQUEZ CASIELLES, R; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (1999): o.c., p. 582.

¹⁶⁵ MARTÍN ARMARIO, E. (1993), o.c., pp. 668-673.

¹⁶⁶ *Ibidem*, p. 384.

- *De educación*: campañas a favor del uso de preservativos, campañas sobre la donación de sangre, campañas de vacunación contra la gripe, etc.
- *De imagen* de la propia Administración: “Hacienda somos todos”.
- *De obtención de opiniones y deseos* de los ciudadanos: campaña de ubicación de la estatua ecuestre el Rey Carlos III en Madrid.

d) **Márketing de los Servicios Públicos**

Podría definirse como el conjunto de actividades relativas a las relaciones de intercambio que llevan a cabo las Administraciones públicas en orden a optimizar la satisfacción de las necesidades sociales mediante su oferta de servicios públicos¹⁶⁷.

El **objetivo** es ofrecer a los ciudadanos un producto o una gama de productos a cambio de una contraprestación obtenida de forma indirecta a través de tasas o tarifas. Por tanto, mientras que en el márketing institucional se trata de influenciar al público, en el márketing de los servicios públicos tratan de servirle. Sus **características** principales son¹⁶⁸ su relativa independencia frente al mercado, ya que sus objetivos están definidos por el poder político competente y su financiación es de origen público; y la búsqueda del interés general, por lo que se basa en los principios de igualdad, es decir, todos los ciudadanos deben recibir el mismo servicio independientemente de la situación en la que se encuentren, de continuidad en la prestación del servicio, y de cambio y adaptación, por lo que será necesario identificar las necesidades de la colectividad y adaptarse a su evolución.

Según el servicio público sea administrativo, comercial o industrial, el **producto** será tangible o intangible. Esto va a permitir una concepción dual de la estrategia de márketing: en el caso de que el producto sea tangible se aplicará un márketing de producto; si, por el contrario, el servicio es intangible se realizará un márketing de relación; la proporción en que se combinan el márketing de producto y el márketing de relación varía de una organización a otra, según que ésta pueda concretar sus acciones en productos tangibles¹⁶⁹.

La acción del márketing público va a permitir mejorar la actividad de Gestión Pública, incrementando y acelerando los procesos de intercambio entre los usuarios de los servicios públicos y los agentes responsables de su oferta, planificación y diseño¹⁷⁰.

El **problema** radica en que los deseos de los ciudadanos no suele coincidir con los productos ofrecidos por las Administraciones, ya que el estudio de las necesidades sociales suele hacerse a través de los canales del sistema político donde existen numerosas interferencias que imposibilitan un análisis detallado de las mismas, por lo que las campañas se perciben más como un intento de justificación de su actuación que como un modo de satisfacer óptimamente los deseos de los ciudadanos.

4.7.2. *Evolución*

En cualquier época de la civilización moderna, el comercio, la necesidad de intercambiar y el márketing han ido indisolublemente unidos. Pero hasta inicios del siglo XX, en Estados Unidos, no se comenzó a tomar conciencia de este fenómeno. Es entonces cuando se configura el márketing como un cuerpo doctrinal para la gestión de los procesos y de las relaciones de intercambio.

¹⁶⁷ FERNÁNDEZ-VILLACAÑAS, M. (1998), *o.c.*, p. 23.

¹⁶⁸ MARTÍN ARMARIO, E. (1993), *o.c.*, pp. 650-652.

¹⁶⁹ MARTÍN ARMARIO, E. (1993), *o.c.*, pp. 653 y 661.

¹⁷⁰ COFFMAN, L.L. (1986): *Public Sector márketing: a guide for practitioners*, Ed. John Wiley & Sons, Nueva York, pp. 4-6.

Durante la primera mitad del siglo XX el márketing era utilizado exclusivamente por empresas privadas con finalidad lucrativa dedicadas a productos de consumo, es decir, el márketing se centró en la gestión de transacciones mercantiles. La Asociación Americana de Márketing, en 1960, definía márketing como “el resultado de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario”¹⁷¹.

Sin embargo, a finales de los años 60 comenzó un debate sobre el contenido y ámbito de aplicación del márketing. Ya en esa época ciertas instituciones no lucrativas empezaron a utilizar diversas herramientas propias del márketing empresarial, fundamentalmente la publicidad. Así, Kotler y Levy¹⁷² realizan una revisión del concepto del márketing y consideran la posibilidad de extender las aplicaciones del márketing a todo tipo de organizaciones, tengan o no fines de lucro, ya que “el márketing es una actividad que va mucho más allá de la venta de pasta de dientes, jabón y acero”. En su artículo defienden que cualquier entidad, incluidas las organizaciones no lucrativas, que tenga un producto o servicio que “vender”, independientemente de la forma que adopte (producto físico, servicios, personas, organizaciones e ideas) a un consumidor o conjunto de consumidores debe utilizar las funciones clásicas empresariales, incluida la función de márketing. Y definen márketing como “la función que mantiene el contacto de la organización con los consumidores, averigua sus necesidades, desarrolla productos que cubren esas necesidades y construye un programa de comunicación para expresar los propósitos de las organizaciones”.

A partir de ese momento la comunidad científica comenzó a ahondar en el nuevo campo de aplicación del márketing. En 1971, Kotler y Zaltman¹⁷³ introdujeron por primera vez el concepto de márketing social, definiéndolo como “el diseño, ejecución y control de programas realizados para influir en la aceptación de ideas sociales incluyendo consideraciones de planificación de producto, fijación del precio, comunicación, distribución e investigación comercial”.

Dos años más tarde, un artículo de Benson Shapiro¹⁷⁴ publicado en Harvard Business Review corrobora la idea de aplicar el márketing en organizaciones no lucrativas; establece que “el análisis y planificación del márketing puede permitir a las organizaciones privadas no lucrativas mejorar sustancialmente sus operaciones”. En este y otros artículos sobre el tema se enunciaba que, en la política, los candidatos podían ser objetos de márketing y venderse igual que el jabón; el reclutamiento de estudiantes en las universidades recordaba que la educación superior era objeto de márketing; al igual que la recaudación de fondos recordaba que las “causas nobles” también eran objetos de márketing.

A partir de la aparición del trabajo de Kotler y Levy comenzaron a surgir detractores de la nueva aplicación del márketing al ámbito no lucrativo, entre los que destacan Luck (1969)¹⁷⁵, Bartels (1974)¹⁷⁶, Carman (1973)¹⁷⁷, Tucker (1974)¹⁷⁸, Lacniak y Michie (1979)¹⁷⁹, Morris (1982)¹⁸⁰, Kurzbard y Soldow (1987)¹⁸¹ y Graham (1994)¹⁸². Criticaban la falta de identidad que adquiriría el márketing y la confusión que podía crearse en torno al concepto originario.

¹⁷¹ AMERICAN MÁRKETING ASSOCIATION (1960): *Márketing Definitions: A Glossary of Márketing Terms*. Chicago.

¹⁷² KOTLER, P. y LEVY, S. (1969): “Broadening the Concept of Márketing”, *Journal of Marketing*, vol. 33, pp. 10-12.

¹⁷³ KOTLER, P. y ZALTMAN, G. (1971): “Social Márketing: An Approach to Planned Social Change”, *Journal of Marketing*, vol. 35, julio, pp. 3-12.

¹⁷⁴ SHAPIRO, B.P. (1973): “Márketing for nonprofit organizations”, *Harvard Business Review*, vol. 51, sept/oct., pp. 123-133.

¹⁷⁵ LUCK, D.J. (1969): “Broadening the Concept of Márketing – Too Far”, *Journal of Marketing*, 33 (3), pp. 53-55.

¹⁷⁶ BARTELS, R. (1974): “The Identity Crisis in Márketing”, *Journal of Marketing*, 38 (4), pp. 73-76.

¹⁷⁷ CARMAN, J.M. (1973): “On the Universality of Márketing”, *Journal of Contemporary Business*, 2 (fall), pp. 1-16.

¹⁷⁸ TUCKER, W.T. (1974): “Future Directions in Márketing Theory”, *Journal of Marketing*, 38 (2), pp. 30-35.

¹⁷⁹ LACNIAK, G.R. y MICHIE, D.A. (1979): “The Social Disorder of the Broadened Concept of Marketig”, *Journal of Academy of Marketing Science*, 7 (3), pp. 214-231.

¹⁸⁰ MORRIS, M. (1982): “The Problem of Economic Valuation in Social Marketing”, en WALKER, B.J. et al. (eds.): *An assessment of Marketing Thought and Practice*, pp. 350-354. AMA, Chicago.

¹⁸¹ KURZBARD, D.G. y SOLDOW, G. (1987): “Toward a Parametric Definition of Marketing”, *European Journal of Marketing*, 21, pp. 37-47.

¹⁸² GRAHAM, P. (1994): “Márketing in the Public Sector: Inappropriate or Merely Difficult?”, *Journal of Marketing Management*, 10 (5), pp. 361-375

Sin embargo, los argumentos a favor y la rápida aceptación de las ideas del marketing no lucrativo superaron plenamente los argumentos en contra. Instituciones de salud, educación y arte comenzaron a explotar las posibilidades que esta nueva disciplina parecía ofrecerles, presionados por la necesidad de fondos y las promesas que el mercadeo les ofrecía. De inmediato fueron seguidos por bibliotecas, políticos, organizaciones de servicio y de beneficencia pública.

A finales de 1980, la idea de marketing en organizaciones sin fines de lucro era totalmente aceptada. Numerosos libros generales y específicos aparecieron en relación al marketing de instituciones de salud, educación, religión y asuntos sociales.

En esa misma época, comenzaron a aparecer publicaciones no académicas que resumían experiencias prácticas del marketing en entidades sin ánimo de lucro. Entre ellas, artículos sobre el marketing aplicado en el Programa de Información de Población de la Universidad Johns Hopkins; un plan de marketing de United Way of America; ó un plan de comunicación de la Oficina de Información sobre el Cáncer.

En los años 90 surgió un nuevo enfoque que incluía, además de los intereses de los consumidores y de las empresas, los intereses de la sociedad en su conjunto. Así, Santesmases define el marketing como: “el modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”¹⁸³.

Bajo esta visión, “los consumidores no pueden ser considerados ya como simples individuos a los que hay que satisfacer sus necesidades sino, más bien, como personas integradas en una sociedad que cuenta con recursos escasos, y cuyos objetivos generales difieren de los particulares de sus miembros”¹⁸⁴.

Bernardo García Izquierdo sintetiza esta evolución afirmando que “el objetivo principal del marketing ha pasado de ser la mera transacción a ser la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Y, últimamente, se ha orientado hacia la gestión de las relaciones, adoptando una visión más a largo plazo que la satisfacción momentánea de unas necesidades y deseos”¹⁸⁵.

4.7.3. Campos de aplicación

El marketing no lucrativo puede aplicarse a productos, servicios o ideas en cualquier área. Algunos ejemplos son ¹⁸⁶:

- **Salud:**
 - Provisión de alimentos
 - Educación alimentaria.
 - Planificación familiar.
 - Accidentes domésticos.
 - Salud mental.
 - Prevención de enfermedades del corazón.
 - Tabaco, alcohol y drogas.
 - Obesidad y dietas equilibradas.
 - Vacunaciones.
 - Cáncer.
 - Anorexia y bulimia.

¹⁸³ SANTESMASES MESTRE, M. (1998), o.c., p. 68.

¹⁸⁴ MARTIN ARMARIO E. (1993), o.c., pp. 44-45.

¹⁸⁵ GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000), o.c., pp.27-28.

¹⁸⁶ Fuente: elaboración propia a partir de GÓMEZ MONTOYA, A., QUINTANILLA PARDO, I. (1998): *Marketing Social: desarrollo, concepto y aplicación*, Promolibro, D.L, Valencia, p. 120.

- **Educación.**
- **Información: seguridad vial.**
- **Formación:**
 - Seguridad ciudadana.
 - Promoción de la mujer.
- **Cultura:**
 - Teatro, danza, conciertos.
 - Artesanía, arte, museos.
 - Música, cine, literatura.
- **Equilibrio Ecológico:**
 - Conservación de la energía.
 - Medio ambiente.
 - Planificación agraria y desarrollo tecnológico.
- **Ámbito Social:**
 - Desempleo.
 - Maltratos físicos y psicológicos.
 - Regeneración de zonas deprimidas.
 - Racismo.
 - Inmigrantes.
 - Personas sin hogar.
 - Tercera edad.
- **Cooperación Internacional:**
 - Ayuda en catástrofes naturales..
 - Refugiados de guerra.
 - Construcción de escuelas u hospitales en países del Tercer Mundo.

4.7.4. Consideraciones éticas

El planteamiento de la ética en el marketing supone que, aquellos que lo utilizan, consideren los aspectos morales de las acciones que llevan a cabo así como los deberes que asumen con el mercado y con la sociedad¹⁸⁷.

Fisk¹⁸⁸ propone cinco principios éticos para el marketing:

1. Principio del comercio: el comportamiento comercial es comportamiento ético si hay intercambio de valor por valor.
2. Principio de no coerción: el comportamiento ético del marketing rechaza la supresión de los derechos y libertades de alguien.
3. Principio de equidad: tratar a los demás como iguales. Por tanto, se rechaza la ventaja desleal.
4. Principio del juicio independiente: ser imparcial y esperar el mismo trato de los demás.
5. Principio del marketing: la satisfacción de las necesidades del consumidor es la clave para satisfacer las necesidades del empresario.

¹⁸⁷ SANTESMASES MESTRE, M. (1998), *o.c.*, p. 943.

¹⁸⁸ FISK, R. P. (1982): "Toward a Theoretical Framework for Marketing Ethics", en Rodald F. Bush y Shelby D. Hunt, *Marketing Theory: Philosophy of Science Pererspective*, AMA, Chicago, pp. 255-259.

Para poder cumplir los criterios éticos, Kotler afirma que éstos deberían formar parte de los medios que se seleccionar para alcanzar los objetivos¹⁸⁹.

Las organizaciones sin ánimo de lucro persiguen la gestión del humanitarismo cuyas ideas básicas son el supremo respeto por la dignidad humana, la asunción de que la ayuda se presta a la persona en su globalidad y no solo a sus necesidades físicas, el compromiso con la resolución de los problemas estructurales que afrontan las poblaciones en situación precaria y la concienciación de que la acción solidaria y humanitaria es un proceso recíproco a nivel humano¹⁹⁰. Por lo que, en principio, parece evidente que cumplan estos cinco criterios éticos del márketing.

Sin embargo, para algunos autores, el verdadero reto ético y social de este tipo de entidades es no olvidarse de la necesidad de concienciar a todos los agentes sociales y a los propios consumidores sobre cuestiones como la pobreza, la injusticia, etc., sin caer en la tentación de convertir las causas sociales en un producto más de consumo. En los últimos años estamos observando cómo, debido al gran número de entidades que existen en el mercado no lucrativo y al descenso en la financiación que éstas reciben de la Administración, algunas organizaciones no lucrativas han comenzado a “vender” su producto para intentar conseguir mayor recaudación de donantes privados recurriendo a imágenes impactantes y a la agresividad para provocar compasión, mala conciencia o malestar, olvidándose, en ocasiones, de que su principal objetivo es concienciar a la sociedad de su causa y conseguir acciones a favor de un desarrollo duradero y real. Como apostilla Bernardo García Izquierdo “La fácil mercantilización de sentimientos de culpabilidad para intercambiar apoyo sin compromiso por alivio moral, conduce a muchas ONG a convertirse en una marca más de consumo”¹⁹¹. Las organizaciones no lucrativas deberían utilizar la comunicación como un instrumento de sensibilización y educación que debe tanto promover la toma de conciencia de los problemas y sus soluciones, como incrementar la voluntad de participación de los ciudadanos en los procesos de cooperación, luchando, a su vez, por cambiar las estructuras vigentes¹⁹². Ya que una ética social no busca culpabilizar y reclamar a cambio una penitencia económica, sino que procura afirmar una serie de valores basados en la satisfacción de las necesidades básicas sociales de todos los seres humanos a través de un compromiso efectivo con ellos¹⁹³.

Otro de los retos éticos a los que se enfrentan las organizaciones no lucrativas es el de concienciar a la sociedad de que, a pesar de que ellos son parte importante de la ayuda social, no son los responsables de velar por los ciudadanos y encargarse de la distribución de la riqueza. Deben comunicar y hacer entender a la sociedad que dichas obligaciones son propias del Gobierno y que, en ningún caso, deben ser sustituidas por las acciones que llevan a cabo las entidades sin ánimo de lucro las cuales, únicamente, deberán complementar los programas de los Gobiernos.

Para autorregularse ética y moralmente en el desempeño de su actividad, las organizaciones no lucrativas han articulado una serie de Códigos: la Coordinadora de Ong de Desarrollo (Congde) cuenta con un Código de Conducta desde 1998, el cual sirve como marco de referencia para todas las organizaciones en cuanto a su propia identidad, ámbitos de trabajo, criterios generales de actuación y organización, y pautas publicitarias y de comunicación¹⁹⁴. Además, existen otros documentos, declaraciones o instrumentos que intentan establecer una relación más ética en las organizaciones no lucrativas, como el sello Acción Solidaria creado por la Fundación Empresa y Sociedad¹⁹⁵.

En la aplicación del márketing en las instituciones no lucrativas, la publicidad es quizá el instrumento del márketing que plantea más cuestiones éticas por el mal uso que se puede

¹⁸⁹ KOTLER, P. y EDUARDO L. ROBERTO (1992), *o.c.*, p. 442.

¹⁹⁰ GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000), *o.c.*, pp.20-21.

¹⁹¹ *Ibidem*, p. 31.

¹⁹² ALMANSA F. (1999): Reflexiones sobre ética y cooperación para el desarrollo, Intermón-Oxfam, Barcelona.

¹⁹³ RODRÍGUEZ, A., ROMERO, M., GARCÍA, A., BALLESTEROS, C., CASTILLO, J. y RUEDA, R. (2002): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Icaria editorial, coord.. Luis Nieto, diciembre, Barcelona, p. 54.

¹⁹⁴ CODIGO DE CONDUCTA DE LA CONGDE, <http://www.congde.org/codigo.htm>; 04/02/05; 13.42 h.

¹⁹⁵ RODRIGUEZ A., ROMERO M., GARCÍA A., BALLESTEROS C., CASTILLO J., RUEDA R. (2002), *o.c.*, p.103.

realizar de ella. A este respecto, la Ley General de Publicidad, del 11 de noviembre de 1988, regula la publicidad ilícita; en su artículo 3 expone como tal la publicidad que atente contra la dignidad de la persona o vulnere los valores y derechos reconocidos en la Constitución, especialmente en lo que se refiere a la infancia, la juventud y la mujer. Además, existe la exigencia por parte de la fundación Foretica del cumplimiento del código de imágenes publicitario.

Según algunos autores, las organizaciones no lucrativas que deben plantearse un reto ético importante son aquellas que realizan el llamado “márketing con causa” como método de financiación, es decir, aquellas que mantienen una colaboración con entidades lucrativas respecto a una causa determinada. Es importante que busquen referencias de dichas empresas y en función de la información obtenida plantearse si trabajar y aceptar financiación de las mismas o rechazarlas en base a que, por ejemplo, obtengan beneficios utilizando trabajo infantil, o que comercialicen con productos nocivos para la salud o el medio ambiente. Sería importante que, para seguir una línea ética, las organizaciones no lucrativas siguieran las referencias mínimas que se desarrollan en el Código de Conducta de que se ha dotado a Coordinadora de ONGD, tanto para la elección de las empresas colaboradoras como para la realización de la comunicación de la acción social. Este Código incluye unos “criterios para colaborar” con las empresas privadas, es decir, una serie de condiciones que deben cumplir esas empresas, entre las que destacan¹⁹⁶: respetar los derechos humanos, ser respetuosos con el medio ambiente, no fabricar ni traficar con armas; además, establecen que las ONGD no participarán en campañas que potencien y promuevan el consumo de productos dañinos para la salud como el tabaco o el alcohol destilado, y que las ONGD deben cuidar que la publicidad conjunta se dedique a comunicar el objeto de la colaboración y no de forma mayoritaria a la promoción de la empresa y sus productos. En general, lo que se pretende es que la organización no lucrativa no anteponga la recaudación de fondos a la misión y la causa que defienden.

Sin embargo, aunque estos criterios tienen buena voluntad, poseen una debilidad fundamental: son voluntarios y no están sometidos a la verificación de ningún organismo independiente capacitado para hacerla.

4.8. Orientación de la organización hacia el intercambio

Según diversos factores como el grado de desarrollo socioeconómico o el grado de competencia de los mercados las empresas pueden entender la relación de intercambio de una forma u otra y orientar su organización hacia uno de los siguientes enfoques:

4.8.1. Enfoque producción

La entidad que adopte un enfoque producción concentrará todos sus esfuerzos en alcanzar economías de escala de forma que el coste de adquisición del producto sea el menor posible, y en conseguir una amplia distribución del producto, idea o servicio objeto del intercambio¹⁹⁷.

Normalmente este enfoque lo adoptan entidades que se encuentran en una situación de mercado en la que la demanda supera la oferta, es decir, donde todo lo que se produce se vende; o en situaciones en las que el coste del producto es alto siendo éste un factor limitativo del nivel de demanda (ej.: fabricantes de micro chips). Algunas empresas de servicios también aplican el enfoque producción organizándose según los principios de una cadena de montaje; la ventaja es que consiguen atender a un mayor número de clientes, pero a cambio de un trato más impersonal y de servicios de menor calidad (ej.: oficinas del INEM).

¹⁹⁶ *Íbidem*, p. 50.

¹⁹⁷ PÉREZ DEL CAMPO, E. (1994), o.c., p. 372.

4.8.2. Enfoque producto

Las entidades enfocadas al producto concentran todos sus esfuerzos en ofrecer un “producto” de la más alta calidad y mejorarlo constantemente, ya que suponen que el público objetivo busca y adquiere los productos con mayor calidad que mejor satisfagan sus necesidades, y que un producto técnicamente de calidad se vende sólo¹⁹⁸. Ésta suele medirse en mayor duración, mayor precisión, mayor resistencia, etc., pero en realidad la experiencia indica que se omiten con frecuencia factores nuevos que el público introduce como parte de esa “calidad”.

La relación de la entidad con los consumidores se reduce a aquellos que realmente valoran la calidad como lo más importante y que están dispuestos a pagar por ella el sobreprecio que normalmente conlleva. Sin embargo, si el oferente no estudia constantemente las nuevas percepciones de calidad de su público objetivo y realiza las variaciones oportunas en su producto, la apreciación de mayor calidad disminuirá y el número de clientes efectivos y potenciales también se reducirá. Como apostilla Kotler el concepto producto conduce a lo que se conoce como “miopía del marketing”, es decir, una concentración en el producto en lugar de en la necesidad ofreciendo aquellos productos que la organización cree que sus clientes precisan sin considerar la visión de los destinatarios finales.

Las entidades no lucrativas que adopten un enfoque producto considerarán lo que ofrecen como algo inherentemente deseable para los receptores potenciales, imputarán la falta de interés del receptor en la oferta a la ignorancia o a la falta de motivación, confiarán demasiado en la publicidad y en las relaciones públicas, limitarán el papel de la investigación a confirmar las creencias de la dirección, serán incapaces de adaptar las estrategias a los distintos segmentos de receptores, ignorarán la competencia genérica, y seleccionarán a los integrantes del equipo directivo en función de su conocimiento del servicio en lugar de centrarse en el receptor del mismo¹⁹⁹.

4.8.3. Enfoque ventas

Este enfoque aparece en entornos en los que el desarrollo económico permite a la población adquirir bienes y servicios secundarios, en entornos donde los compradores están dispuestos a pagar un sobreprecio por aquello que más satisface sus preferencias, o cuando existen excedentes de producción que es necesario “colocar”²⁰⁰. La filosofía es estimular y presionar a los decisores para que éstos adquieran los productos y servicios que se les ofrecen. El objetivo de la entidad es vender, por lo que el énfasis se centra en una organización de ventas y distribución eficientes, con personal agresivo y dinámico que consiga persuadir, y con políticas agresivas de promoción y ventas (ej.: productos “no buscados” como seguros, enciclopedias, etc.).

Independientemente de que el “producto” a vender sea tangible o intangible o de que los objetivos perseguidos sean de carácter lucrativo o no, el enfoque ventas siempre está presente; la venta será más informativa, de servicio y pasiva cuanto mejor se adapte el producto a las necesidades de los consumidores, y se concebirá más persuasiva, activa y de presión cuanto peor se adapte a dichas necesidades. En el ámbito no lucrativo se puede encontrar este enfoque en los buscadores de fondos, en las oficinas de admisión de colegios, en partidos políticos, etc.

4.8.4. Enfoque marketing

El fin del marketing es conocer y comprender tan bien al cliente que el producto o servicio esté naturalmente adaptado a sus necesidades y se venda por sí mismo. Por tanto, el objetivo del

¹⁹⁸ *Ibidem*, pp. 373.

¹⁹⁹ GARCÍA IZQUIERDO, B. (2.000), o.c., pp.24-25.

²⁰⁰ PÉREZ DEL CAMPO, E. (1994), p. 374.

márketing es hacer que la venta sea una actividad superflua²⁰¹. Este es un enfoque al consumidor, ya que toma como punto de partida las necesidades y deseos del usuario para proporcionar el “producto” deseado de una forma más efectiva y eficiente que la competencia. Es decir, se pretende mejorar la relación de intercambio que la organización mantiene con los diferentes públicos objetivo, lo cual está intrínsecamente asociado a una más acertada identificación y satisfacción de sus necesidades²⁰².

El enfoque marketing se basa en cuatro pilares fundamentales²⁰³: (1) *Definición del mercado objetivo*: se analiza el mercado y se define cuidadosamente cuál es el público o públicos objetivo (si existen grupos de interés homogéneos entre sí y diferentes al resto) al que se va a dirigir la entidad, ya que ninguna empresa puede operar en todos los mercados y satisfacer las necesidades de todos los consumidores; posteriormente, se establece un programa específico de marketing para cada uno de ellos. En las entidades no lucrativas habrá que tener en cuenta la dualidad de públicos objetivos y analizar cada uno de ellos independientemente. (2) *Orientación al cliente*: el objetivo es la satisfacción de las necesidades del cliente, por lo que la entidad tendrá que definir dichas necesidades desde el punto de vista del consumidor y no de la propia entidad; aunque, en el caso de las organizaciones no lucrativas, siendo siempre fiel a los principios y valores recogidos en la misión. Gracias a la satisfacción que la entidad genera en el cliente se conseguirá que la relación entre ambos se sostenga a lo largo del tiempo, y es más fácil retener a un cliente habitual que atraer a uno nuevo. (3) *Coordinación de marketing*: debe existir una coordinación entre el marketing externo (publicidad, gestión de productos, distribución, investigación de marketing, etc.) y el marketing interno (contratación, entrenamiento y motivación del personal para que sirva bien a los clientes), respecto de un objetivo siempre común: la satisfacción de las necesidades de los consumidores. (4) *Rentabilidad*: el propósito del enfoque marketing es ayudar a las entidades a conseguir sus objetivos, bien sea la maximización de sus beneficios en el caso de las organizaciones lucrativas, bien atraer fondos y sobrevivir en el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Este enfoque ha sido adoptado por muchas organizaciones no lucrativas en los últimos años debido a la creciente competencia existente en el sector a la hora de obtener aportaciones, manteniendo una mejora permanente de la relación de intercambio con los diferentes colaboradores.

4.8.5. Enfoque marketing social

Es un desarrollo de la orientación al marketing en el que, además de satisfacer las necesidades del consumidor, se trata de satisfacer las necesidades del interés público; por tanto, es un enfoque con consideraciones más a largo plazo²⁰⁴.

El progresivo deterioro del denominado “Estado del bienestar” y del medio ambiente, la creciente limitación de los recursos naturales, las sucesivas crisis económicas y el continuo incremento de las diferencias entre el primer y el tercer mundo han derivado en una mayor preocupación de los consumidores hacia la mejora del “mundo”. Así aparecen con fuerza “el concepto humano”, “el concepto de consumo inteligente” y “el imperativo ecológico”. Las entidades ya no sólo deben satisfacer las necesidades inmediatas de su público objetivo sino que deben tratar de favorecer o, al menos no perjudicar o entorpecer, la satisfacción de las necesidades presentes y futuras del colectivo de la sociedad, es decir, deben satisfacer al consumidor de forma armónica con el medio ambiente.

Es una evolución del materialismo al humanismo, ya que se trata de crear y proporcionar mejor calidad de vida en lugar de niveles de consumo más alto. El cometido de las organizaciones es “identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivo, suministrarlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a

²⁰¹ *ibidem*, pp. 374-376.

²⁰² GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000), o.c., p.27.

²⁰³ KOTLER, P. (1974), o.c., pp. 17-27.

²⁰⁴ PÉREZ DEL CAMPO, E., o.c., p. 377.

largo plazo de los consumidores y de la sociedad”²⁰⁵. Se trata de conseguir equilibrar el beneficio de la empresa, la satisfacción de los deseos de los consumidores y el interés de la sociedad en general, es decir, de conseguir un “márketing responsable” u orientado a la responsabilidad en el que lo material se consigue con la supremacía de lo humano y en el que el consumo de servicios prima sobre el de los productos²⁰⁶.

4.8.6. Presupuesto dedicado a la función de márketing: inversión publicitaria.

Según datos facilitados por Infoadex la inversión publicitaria de las organizaciones no lucrativas en el año 2001 y 2002 representó únicamente el 0,01% del P.I.B. en ambos años, siendo éste, en números redondos, de 652.000 millones de euros y 663.000 millones de euros respectivamente; la inversión publicitaria total representó el 1,79% del P.I.B. en 2001 y el 1,76% en 2002.

Tabla 3: Inversión publicitaria organizaciones no lucrativas

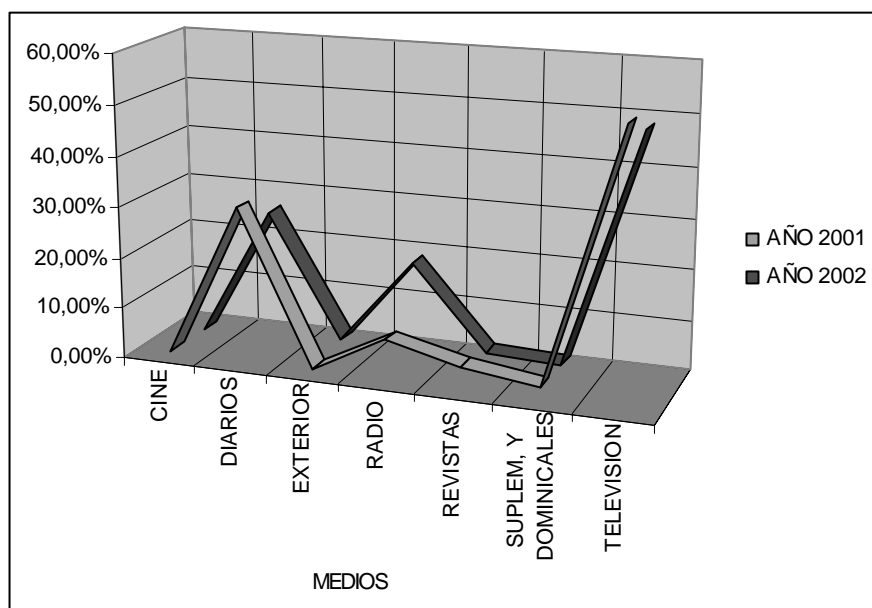
MEDIO	AÑO 2001		AÑO 2002	
	TOTAL INVERSION	% SEGÚN INVERSION TOTAL ANUAL	TOTAL INVERSION	% SEGÚN INVERSION TOTAL ANUAL
CINE	235.209	0,55%	175.743	0,31%
DIARIOS	13.318.525	30,88%	15.001.661	26,17%
EXTERIOR	234.969	0,54%	949.671	1,66%
RADIO	3.504.371	8,13%	10.871.667	18,97%
REVISTAS	1.973.552	4,58%	1.380.368	2,41%
SUPLEM, Y DOMINICALES	1.110.768	2,58%	1.031.738	1,80%
TELEVISION	22.746.920	52,75%	27.906.859	48,69%
TOTAL	43.124.314	100,00%	57.317.707	100,00%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Infoadex.

El medio más utilizado por las organizaciones no lucrativas a la hora de publicitar fue la televisión, seguida de los diarios y de la radio; sin embargo, tal y como se aprecia en la Tabla 3, anterior, y la Ilustración 6, siguiente, en el año 2002 disminuye el porcentaje invertido en televisión y los diarios y aumenta considerablemente la publicidad en radio. Asimismo, se puede observar el considerable crecimiento de la inversión publicitaria de este tipo de organizaciones, incrementándose ésta en casi un 33% en el 2002 respecto al año anterior.

²⁰⁵ KOTLER P. (1974), o.c., p. 29.

²⁰⁶ STATON, W.J. (1985), o.c., p.19.

Ilustración 6: Inversión publicitaria ONL años 2001-2002

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la tabla 3.

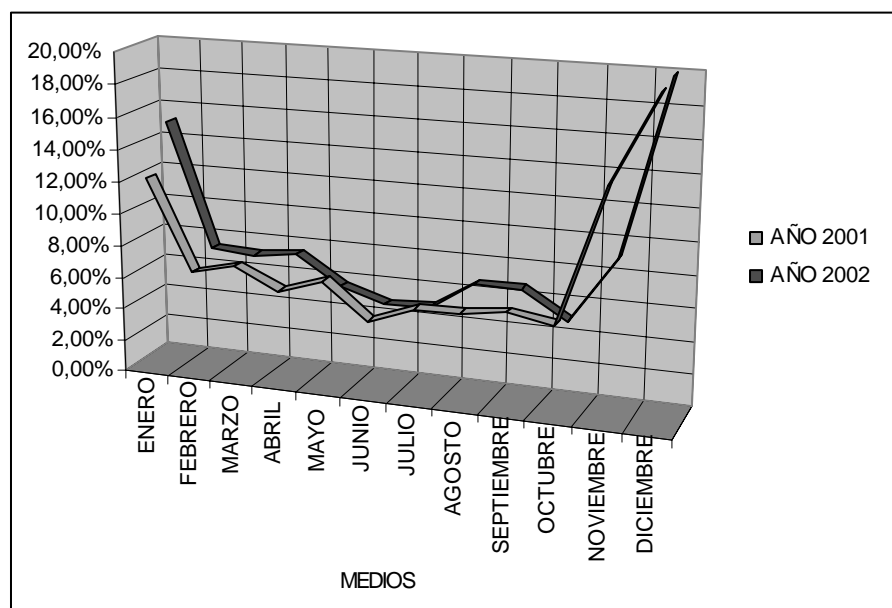
El mayor porcentaje de inversión publicitaria se lleva a cabo en los meses de enero, noviembre y diciembre realizándose en este último alrededor de un 20% respecto del total invertido anual; probablemente la causa sean las festividades de Navidad y Reyes en los que el intento de sensibilización a la población por parte de las entidades no lucrativas es mayor que en el resto del año. La inversión en publicidad en los meses restantes no fluctúa demasiado, variando entre un 4 y un 7% respecto del total anual (Ilustración 7, siguiente).

En los años 2001 y 2002 alrededor del 7% de anunciantes acapararon más del 80% del total de la inversión publicitaria (24 anunciantes de un total de 345 entidades que componen el estudio de Infoadex). Esto parece indicar que únicamente las organizaciones no lucrativas grandes con un presupuesto considerable deciden realizar un gasto relativamente alto en publicidad. En la Tabla 4, siguiente, se muestran las principales entidades inversoras en publicidad en los años citados anteriormente.

Al realizar publicidad las organizaciones no lucrativas generalmente muestran su logotipo, en el cual se incluye, en la mayoría de los casos, el nombre de la entidad (sólo el 2% contiene únicamente un símbolo gráfico). En sus anuncios suele predominar el componente gráfico como las fotografías o los dibujos; y en cuanto al fondo del mensaje, en más de la mitad de los casos la única colaboración que solicitan es la monetaria para un acontecimiento puntual, un porcentaje pequeño (aproximadamente del 10%) solicita la colaboración monetaria pero con un grado de compromiso mayor como puede ser un empadronamiento, un porcentaje similar solicita al ciudadano que se asocie a su organización, aunque sólo un porcentaje cercano al 6% solicita voluntarios, únicamente un 11% informa de resultados de campañas anteriores, y casi un 20% no solicita ningún tipo de colaboración²⁰⁷.

²⁰⁷ RODRÍGUEZ, A., ROMERO, M., GARCÍA, A., BALLESTEROS, C., CASTILLO, J. y RUEDA, R. (2002), *o.c.*, pp. 113-116

Ilustración 7: Inversión publicitaria ONL por meses



Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Infoadex

Tabla 4: Las ONL con mayor inversión publicitaria en los años 2001-2002

AÑO 2001			AÑO 2002		
ANUNCIANTE	INVERSIÓN	% RESPECTO INVERSIÓN TOTAL	ANUNCIANTE	INVERSIÓN	% RESPECTO INVERSIÓN TOTAL
TOTAL INVERSIÓN PUBLICITARIA	43.124.314	100%	TOTAL INVERSIÓN PUBLICITARIA	57.317.707	100%
ACCION INTERN. CONTRA EL HAMBRE	546.792	1,27%	ACCION INTERN. CONTRA EL HAMBRE	807.017	1,41%
ACNUR REFUGIADOS MANOS UNIDAS	930.347	2,16%	ACNUR REFUGIADOS MANOS UNIDAS	2.092.979	3,65%
AMNISTIA INTERNACIONAL	432.733	1,00%	AMNISTIA INTERNACIONAL	655.140	1,14%
ANESVAD	4.907.824	11,38%	ANESVAD	3.362.873	5,87%
ASOC.ESP.CONTRA CANCER	1.418.814	3,29%	ASOC. AYUDALE A CAMINAR	975.671	1,70%
ASOC.ESP.DE ESCLEROSIS MULTIPLE	441.676	1,02%	FUND.THEODORA	659.024	1,15%
ASOC.ESPAÑA CON ACNUR	940.004	2,18%	AYUDEMOS A UN NIÑO	683.629	1,19%
ASOC.ESTUDIO LESION MEDULAR ESPINAL	662.406	1,54%	FUND. GALICIA EMIGRACION	581.930	1,02%
ASOC.IUVE	520.642	1,21%	CRUZ ROJA/INTERMON/MEDICOS SIN FRONT.	3.524.826	6,15%
AYUDA EN ACCION	3.466.353	8,04%	AYUDA EN ACCION	4.689.064	8,18%
CARITAS DIOCESANA	2.167.801	5,03%	CARITAS DIOCESANA	2.013.232	3,51%
COOPERACION INTERNACIONAL	513.812	1,19%	AGENCIA ESP.COOPERACION INTERNAC.	2.707.778	4,72%
FAMILIAS UNIDAS	627.371	1,45%	FAMILIAS UNIDAS	664.000	1,16%
FED.ASOC.MEDICUS MUNDI ESPAÑA	837.888	1,94%	FED.ASOC.MEDICUS MUNDI ESPAÑA	713.988	1,25%
FUND.MAS VIDA	639.173	1,48%	FUND.MAS VIDA	645.709	1,13%
GLOBAL HUMANIATARIA	1.499.404	3,48%	GLOBAL HUMANIATARIA	2.032.729	3,55%
INTER VIDA	3.625.381	8,41%	INTER VIDA	2.729.372	4,76%
INTERMON	1.626.132	3,77%	MENSAJEROS DE LA PAZ	595.608	1,04%
INTERMON OXFAM	4.890.932	11,34%	INTERMON OXFAM	6.286.089	10,97%
MANOS UNIDAS	2.142.833	4,97%	MANOS UNIDAS	4.119.834	7,19%
MEDICOS SIN FRONTERAS	2.313.019	5,36%	MEDICOS SIN FRONTERAS	3.266.620	5,70%
SAVE THE CHILDREN	660.489	1,53%	SAVE THE CHILDREN	872.171	1,52%
WWF ESPAÑA	657.297	1,52%	WWF ESPAÑA	1.185.858	2,07%
PLAN INTERNATIONAL ESPAÑA	589.650	1,37%			
		84,57%			80,02%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Infoadex

4.9. Medición de la orientación al mercado

La creciente complejidad e incertidumbre de los entornos en los que operan las empresas, con un consumidor cada vez más informado, exigente y preocupado, ha provocado un interés progresivo en la orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva sostenible. En estas circunstancias, no basta con centrarse en la satisfacción de los deseos y necesidades del consumidor, sino que hay que conseguir dicha satisfacción en mejores condiciones que la competencia y teniendo en cuenta todos los demás agentes que operan en el mercado. Y estos son los principios en los que se basa la orientación al mercado y que justifican su idoneidad en los escenarios actuales.

El entorno de las organizaciones privadas no lucrativas es muy similar al descrito anteriormente. La mayor sensibilización de la población española ante los temas sociales y el creciente protagonismo de los ciudadanos en todos los ámbitos de la vida pública experimentados en los últimos años ha potenciado el desarrollo experimentado por el llamado Tercer Sector, y el número de entidades privadas no lucrativas ha aumentado considerablemente.

Así mismo, tanto los beneficiarios de sus acciones como los aportantes de recursos, se han vuelto más exigentes y están mejor informados, por lo que estudian con mayor profundidad las distintas alternativas que ofrece el mercado. Y pese a que este tipo de entidades no tiene que concentrarse en las amenazas y la rivalidad de los competidores, tiene que enfrentarse a un entorno complicado en el que deben satisfacer las necesidades de su doble público objetivo de forma efectiva ya que deben servir a clientes que, aunque no supongan fuentes de ingresos, evalúan la gestión de la organización.

Como consecuencia, para alcanzar la misión para las que fueron creadas y conseguir sobrevivir en el tiempo, las organizaciones privadas no lucrativas se ven abocadas a centrar todos sus esfuerzos en satisfacer, con mayor intensidad que en épocas anteriores, las necesidades y deseos de sus clientes (beneficiarios y aportantes) mejor que el resto de alternativas existentes, teniendo siempre en cuenta el entorno que les rodea. Y la aplicación de la orientación al mercado está, por tanto, justificada.

La medición del grado de orientación al mercado de una organización y sus efectos sobre la rentabilidad comenzaron a partir del año 1990. Hasta entonces, existía una escasez de teorías basadas en estudios empíricos, análisis de literatura y suposiciones, y una falta de clarificación en su definición. En los años 90 se consigue determinar el campo de actuación de la orientación al mercado, generando una definición o constructo que hizo posible su adecuada medición²⁰⁸.

Desde entonces, dos enfoques se han erigido como dominantes: el del Kohli y Jaworski y el de Narver y Slater. Ambos coinciden en la necesidad de una base conceptual y en el desarrollo de instrumentos de medida del grado de orientación al mercado y sus efectos sobre la rentabilidad. Sin embargo, el primero de ellos desde una perspectiva comportamental traducida en el desarrollo de un conjunto de actuaciones encaminadas a la satisfacción efectiva del cliente, y la segunda desde una perspectiva de filosofía empresarial traducida en forma de cultura de negocio.

A continuación se van a desarrollar estas dos vertientes, ahondando en cada una de ellas y abordando cada una de las características que las componen también desde el punto de vista de una organización privada no lucrativa.

²⁰⁸ FERNÁNDEZ DEL HOYO, A. (2006): *El grado de orientación al mercado en la empresa española*, Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/>, 16/03/06, 18h.

4.9.1. Orientación al mercado como filosofía

La orientación al mercado como filosofía consiste en establecer el enfoque de orientación al mercado como cultura organizativa y patrón para el establecimiento de los valores y creencias de la organización²⁰⁹. Es “la impregnación de la filosofía de marketing en toda la empresa, coordinando diversas funciones organizativas con el objetivo de obtener un nivel satisfactorio de beneficios proporcionando valor a los clientes”²¹⁰.

De este modo, la orientación al mercado como cultura organizativa podría definirse como un conjunto de valores y creencias que priorizan los intereses de los consumidores con el fin de desarrollar una empresa viable en el largo plazo (Deshpandé et al., 1993)²¹¹.

El primer autor que presta especial atención a los valores y creencias es Webster (1994)²¹², que distingue tres dimensiones de la orientación al mercado: la filosófica, la estratégica y la táctica. Sin embargo, Narver y Slater (1990)²¹³ son los primeros en establecer una escala de medición de la orientación al mercado desde el punto de vista actitudinal, poniendo el acento en el carácter de competitividad y en la generación de una ventaja competitiva sostenible.

Estos autores afirman que el deseo de crear un valor superior para los consumidores y lograr conducir el negocio con una ventaja competitiva sostenible se basa en crear y mantener una filosofía que producirá las conductas precisas. Y la orientación al mercado es la cultura de organización que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de ese valor superior, permitiendo además continuar con una rentabilidad superior para el negocio.

La metodología de investigación que llevan a cabo comienza con una revisión de la literatura, desarrollando una definición operativa que permite, tras validarla estadísticamente, construir una medida del grado de orientación al mercado desde un enfoque cultural. Así mismo, analizan la relación entre dicha orientación y la rentabilidad del negocio.

Concluyen que la orientación al mercado es una construcción o constructo unidimensional consistente en tres componentes del comportamiento: orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional; y en dos criterios de decisión: enfoque a l/p y rentabilidad; todos ellos relacionados estrechamente.

La *orientación al consumidor* incluye todas aquellas actividades involucradas en adquirir información sobre los consumidores y sus necesidades presentes y futuras, y en diseminar dicha información por toda la organización. Para ello ha de entenderse no sólo como es el consumidor hoy sino también como evolucionará en el tiempo en función de los cambios que se puedan producir en el entorno; por lo que resulta imprescindible el conocimiento tanto del entorno como de la dinámica del mercado.

La *orientación al competidor* incluye las acciones que posibilitan la obtención de información sobre los competidores y la comunicación de la misma por la organización. Se deben llegar a entender las fortalezas y debilidades a corto plazo, y las habilidades y estrategias a largo plazo, tanto para los competidores actuales como para los potenciales.

La capacidad de una organización orientada al mercado para superar a sus competidores o rivales menos orientados al mercado se basa en la premisa de que la primera puede crear un

²⁰⁹ SCARONE DELGADO, C.A. (2005): “La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto” (Trabajo de Doctorado en línea), IN3:VOC (Trabajos de doctorado; TD05-001), <http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.html>, fecha de consulta 10/08/06 a las 14.00h, p. 33.

²¹⁰ BELLO, L., POLO, Y. y VAZQUEZ, R. (1999): “Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas”, *Papeles de Economía Española*, Vol. 78-79, p. 191.

²¹¹ DESHPANDE, R., FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E.Jr. (1993): “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis”, *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 23-37.

²¹² WEBSTER, F.E. Jr. (1994): *Market-Driven Management: using the new marketing concept to create a customer-oriented company*, John Wiley, New York, pp. 196-198.

²¹³ NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, vol. 54, octubre, pp. 20-35.

valor superior a largo plazo para su público objetivo en comparación con la segunda. Y dicha ventaja competitiva sostenible se traduce en una mejor relación y satisfacción de las necesidades de sus clientes y, por tanto, en mejores resultados²¹⁴.

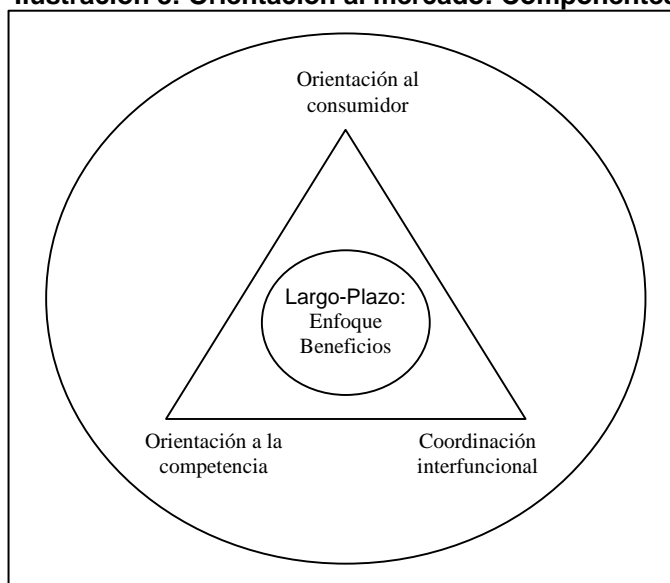
La *coordinación interfuncional* está basada en la información del consumidor y del competidor, y comprende los esfuerzos de coordinación de la entidad, y no sólo del departamento de marketing, para crear valor superior a su público objetivo.

Respecto a los criterios de decisión, sugieren que la orientación al mercado es, ante todo, un *enfoque a largo plazo*, tanto en lo relativo a la implantación de los tres componentes de dicha orientación, como en lo relativo a la *rentabilidad* de la entidad.

Para sobrevivir en el largo plazo la empresa deberá estar constantemente investigando y añadiendo valor superior para sus clientes con el fin de evitar que la competencia les iguale o les adelante, lo que implica necesariamente una área táctica y de investigación plenamente desarrollada y eficiente. Por tanto, una perspectiva de investigación a largo plazo está implícita en la orientación al mercado²¹⁵.

Para Narver y Slater (1990)²¹⁶ los tres componentes del comportamiento y las dos dimensiones críticas están estrechamente relacionadas, por tanto, la orientación al mercado es una construcción unidimensional: para que la organización maximice sus beneficios a largo plazo debe crear continuamente valor superior para su mercado objetivo; y para conseguirlo debe estar orientada al consumidor, al competidor y tener una coordinación interfuncional. De esta forma, los tres componentes del comportamiento tienen la misma importancia.

Ilustración 8: Orientación al mercado: Componentes



Fuente: NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., p. 23

Para validar la construcción, realizan un estudio empírico a miembros de la alta dirección de 140 unidades estratégicas de negocio dedicadas al sector forestal, obteniendo unos resultados válidos para el modelo anteriormente descrito. La Ilustración 8, anterior, representa el análisis que llevan a cabo estos autores: los tres componentes de la orientación al mercado se recogen en los vértices de un triángulo equilátero mostrando así la importancia equitativa de todos ellos.

²¹⁴ SENISE BARRIO, O. (2003): La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz. Un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado", Edit. Analistas Económicos de Andalucía, Málaga, pp. 34-35.

²¹⁵ ANDERSON, P.F. (1982): "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, 46 (spring), 15-26.

²¹⁶ NARVER J.C. y SLATER S.F. 1990): o.c., pp. 21-23.

En medio del triángulo, en un círculo concéntrico, se expresan los dos criterios de decisión a largo plazo, la rentabilidad y el enfoque.

Con posterioridad a este trabajo de Narver y Slater (1990)²¹⁷, otros estudiosos han seguido la misma línea de pensamiento, incluidos los propios autores que continuaron con el análisis de la orientación cultural al mercado. Entre ellos, se encuentran Deshpandé et al. (1993)²¹⁸, Avlonitis et al. (1993)²¹⁹, Slater y Narver (1994a)²²⁰, Slater y Narver (1994b)²²¹, Day (1994)²²², Sigauw et al. (1994)²²³, Greenley (1995)²²⁴, Slater y Narver (1995)²²⁵, Turner y Spencer (1997)²²⁶, Harris (1998)²²⁷, Narver, Slater y Tietje (1998)²²⁸, Hurley y Hult (1998)²²⁹, Morgan y Strong (1998)²³⁰, Becker y Homburg (1999)²³¹ y Scarone Delgado (2005)²³².

En las **entidades privadas no lucrativas** la **orientación al mercado como filosofía** implica, al igual que en las empresas que persiguen beneficios, que todas las áreas de la organización adopten una forma de pensar y concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer las necesidades reales de sus públicos objetivo mejor que sus posibles competidores (públicos y privados). De este modo, se conseguirá crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que se traducirá en mejores resultados y en la supervivencia a largo plazo.

Es preciso desarrollar una cultura organizativa que asuma dichos objetivos y valores situando a sus clientes (beneficiarios de las acciones no lucrativas y aportantes de recursos) como eje de las actuaciones presentes y futuras. Para conseguir implantar esta filosofía de la forma más eficiente y efectiva es necesario que, además de orientarse externamente a sus clientes, la organización tenga en cuenta también aquellos factores del entorno que puedan condicionar su relación con los mismos.

Por tanto, los componentes de la orientación cultural al mercado en el ámbito no lucrativo son los mismos que para el resto de sectores lucrativos, pero enfocados a sus características concretas. Es decir, aquella organización no lucrativa que se oriente al mercado culturalmente deberá analizar tanto las necesidades y preferencias, presentes y futuras, de los beneficiarios de sus acciones y de los aportantes de recursos, como aquellos factores del entorno y del mercado que pudieran afectar a la satisfacción de sus públicos objetivo, incluyendo los posibles rivales o competidores. Para ello será necesario coordinar internamente todos los recursos de

²¹⁷ *Ibidem*, pp. 20-35.

²¹⁸ DESHPANDE, R., FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E.Jr. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis", *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 23-37.

²¹⁹ AVLONITIS, G.J., KOUREMENOS, A. y GOUNARIS, S.P. (1993): "Discriminant profitable and unprofitable companies on the basis of company marketing profiles", 22nd EMAC Conference, 1, pp. 105-120, Barcelona.

²²⁰ SLATER, S.F. y NARVER J.C. (1994a): "Market orientation, customer value, and superior performance", *Business Horizons*, marzo-abril, pp. 22-28.

²²¹ SLATER, S.F. y NARVER J.C. (1994b): "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 46-55.

²²² DAY, G.S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58 (4), pp. 37-52.

²²³ SIGUAW, J.A., BROWN, G. y WIDING, R.E. (1994): "The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31 (1), pp. 106-116.

²²⁴ GREENLEY, G.E. (1995a): "Forms of market orientation in UK companies", *Journal of Management Studies*, 32 (1), pp. 46-66.

²²⁵ SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995): "Market orientation and learning organization", *Journal of Marketing*, 59 (3), pp. 63-74.

²²⁶ TURNER, G.B. y SPENCER, B. (1997): "Understanding the marketing concept as organizational culture", *European Journal of Marketing*, vol. 31, No. 2, pp. 110-121.

²²⁷ HARRIS, L.C. (1998): "Cultural domination: the key to market-oriented culture?", *European Journal of Marketing*, vol. 32, No 3/4, pp. 354-373.

²²⁸ NARVER, J.C., SLATER, S.F. y TIETJE, B. (1998): "Creating a market orientation", *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 241-255.

²²⁹ HURLEY, R.F. y HULT, G.T. (1998): "Innovation, market orientation and organization learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, 62 (3), pp. 42-54.

²³⁰ MORGAN, R.E. y STRONG, C.A. (1998): "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), pp. 1051-1073.

²³¹ BECKER, J. y HOMBURG, C. (1999): "Market-oriented management: a system-based perspective", *Journal of Market Focused Management*, 4, pp. 17-41.

²³² SCARONE DELGADO, C.A. (2005), *o.c.*

la organización de forma que se consiga crear un valor superior en el tiempo que garantice la supervivencia a largo plazo de la organización y el logro de la misión para la que fue creada.

Teniendo en cuenta la dualidad de públicos objetivo en este tipo de entidades, la *orientación al consumidor* debe contemplarse desde una doble perspectiva, centrándose en conseguir información tanto de los beneficiarios de las acciones no lucrativas como de los aportantes de recursos monetarios y no monetarios, ya que la permanencia de ambos es imprescindible para la supervivencia de la entidad. Respecto a los aportantes de recursos es necesario considerar a todo individuo, organismo, entidad u organización pública o privada que proporcione dinero, valores, trabajos, bienes y/o servicios a la entidad.

Simultáneamente a la orientación al beneficiario y al aportante es preciso que la organización conozca y analice aquellos agentes que puedan influenciar la percepción final que se tenga de las actuaciones recibidas y aquellos factores y fuerzas del entorno que puedan afectar sus preferencias. La organización no lucrativa debe, por tanto, estudiar el macroentorno, la legislación del país en el que opera, las nuevas formas de competencia o posibles vías de colaboración y la dinámica del mercado, entre otras. Y una vez recopilada la información, diseminarla por todos los departamentos y a todos los niveles, de forma que todos y cada uno de los componentes individuales y colectivos de la entidad colaboren en la consecución de la satisfacción de las necesidades y preferencias, actuales y futuras, de sus públicos objetivo.

Pese a que en el ámbito no lucrativo las distintas entidades se ven más como fuentes de cooperación que como competidores, es necesaria una *orientación al competidor*, ya que la alternativa de valor para beneficiarios y aportantes de recursos es el principal factor condicionante de la relación entre la organización privada no lucrativa y sus públicos objetivo.

En el sector que nos ocupa, la competencia es toda entidad que pretenda captar la atención y fidelidad de los aportantes de recursos y/o beneficiarios de la organización de referencia. Y debido a las disminuciones en los flujos monetarios provenientes tanto de particulares como de las administraciones públicas experimentadas en los últimos años y el aumento en la demanda de sus servicios, cada vez existen más entidades que pretenden captar a los públicos objetivo del resto de organizaciones, limitando la capacidad de éstas para llevar a cabo las acciones necesarias para la concesión de la misión.

Por ese motivo se hace necesario estudiar y obtener información sobre las posibles alternativas de valor actuales y potenciales, analizando y entendiendo sus fortalezas y debilidades y sus oportunidades y estrategias, tanto a corto como a largo plazo. Perfilar estas características permite a la organización identificar aquellos aspectos en los que se encuentra por delante de la competencia, así como las áreas en las que ésta opera o dispone de capacidades para operar.

De esta forma, obtendrá una ventaja sobre sus posibles rivales que le servirá para conseguir la financiación que necesita para llevar a cabo su misión, satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo y sobrevivir en el tiempo. Para recoger dicha información, al igual que en la orientación al consumidor, debe implicarse toda la entidad, de forma individual y colectiva. Y posteriormente, debe diseminarse a todos los niveles de la organización.

No obstante, la competencia no debe delimitarse al resto de entidades no lucrativas rivales, sino que debe abarcar a todo tipo de organizaciones tanto públicas como privadas, incluyendo las lucrativas, que cubran la misma necesidad básica.

Por último, la *coordinación interfuncional* supone, en el ámbito no lucrativo, un esfuerzo de coordinación unánime de la entidad, de forma que todos los departamentos y personas de la misma aúnen esfuerzos para conseguir la satisfacción de sus públicos objetivos a través de la creación de un valor superior al resto de entidades rivales, basado en la información recopilada anteriormente sobre los beneficiarios de la acción no lucrativa, sobre los aportantes de recursos y sobre sus competidores actuales y potenciales.

Por tanto, debe existir, internamente, una integración y coordinación de todos los departamentos, áreas, unidades, miembros y/o empleados y actividades que refleje una

predisposición por parte de toda la organización en su conjunto y de los elementos que la componen a desarrollar una serie de acciones tendentes a conseguir la satisfacción de sus públicos objetivo.

A su vez, los tres componentes de la orientación cultural al mercado deben implantarse con un *enfoque a largo plazo*. Para que una organización no lucrativa sobreviva es necesario que esté constantemente investigando y analizando las necesidades y preferencias de su doble público objetivo, tanto actual como potencial, de forma que consiga relaciones continuadas y permanentes que garanticen su desarrollo en el tiempo y no simplemente en un momento puntual. Y será preciso informar al aportante que los resultados que se pueden derivar de su colaboración no tienen por qué darse a muy corto plazo, sino que en ocasiones precisa de un horizonte más largo.

Sin embargo, hay que considerar la misión como variable moderadora de las relaciones que se planteen establecer, ya que el horizonte temporal de la misión organizativa vincula la existencia de la propia organización. Por tanto, este enfoque a largo plazo podrá efectuarse siempre que la misión no se vincule a la realización puntual de una actuación benéfica.

Así mismo, es imprescindible no perder nunca de vista a la competencia, tanto actual como potencial, y estudiar continuamente el entorno y la dinámica del mercado, de forma que se pueda obtener la suficiente información útil como para ser capaz de conseguir y mantener una ventaja competitiva en el tiempo. De esta forma, la visión de la rentabilidad en este tipo de entidades se contempla también en el largo plazo.

4.9.2. Orientación al mercado como comportamiento

Esta línea de estudio comenzó a partir del trabajo de Kohli y Jaworski (1990)²³³ y continuó con trabajos de, entre otros, Ruekert (1992)²³⁴; Jaworski y Kohli (1993)²³⁵; Diamantopoulos y Hart (1993)²³⁶; Kohli et al. (1993)²³⁷; Deng y Dart (1994)²³⁸; Cadogan y Diamantopoulos (1995)²³⁹; Balabanis, Stables y Phillips (1997)²⁴⁰; Gray et al. (1998)²⁴¹ y Jaworski, Kohli y Sahay (2000)²⁴².

En el año 1990 Kohli y Jaworski²⁴³ desarrollan una definición operativa de la orientación al mercado. Tras realizar una exhaustiva revisión literaria de los 35 años anteriores sobre la orientación al mercado concluyen con una falta de definición clara del concepto de orientación al mercado y la casi inexistencia de elementos de medición. Como consecuencia, emprenden una serie de acciones encaminadas a desarrollar una definición operativa y un instrumento de medida válido para futuras investigaciones.

Estas acciones se llevan a cabo en dos fases diferenciadas. En la primera realizan la revisión literaria, consecuencia de lo cual Kohli y Jaworski encuentran que la mayoría de las definiciones de orientación al mercado se asientan sobre los tres pilares del concepto de

²³³ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, pp. 1-18.

²³⁴ RUEKERT, R.W. (1992): "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9 (3), agosto, pp. 225-245.

²³⁵ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57 (3), julio, pp. 53-70.

²³⁶ DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993), o.c., pp. 93-121.

²³⁷ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993): "Markor: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30 (4), noviembre, pp. 467-477.

²³⁸ DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 10 (8), pp. 725-742.

²³⁹ CADOGAN, J. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, 3, pp. 41-60.

²⁴⁰ BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-603.

²⁴¹ GRAY B., MATEAR S., BOSHOFF C. y MATHESON P. (1998): "Developing a better measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32 (9/10), pp. 884-903.

²⁴² JAWORSKI, B.J., KOHLI, A.K. y SAHAY (2000): "Market-Driven versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 1, pp. 45-54.

²⁴³ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

márketing: enfoque al cliente, márketing coordinado y rentabilidad. Y establecen que una organización orientada al mercado será aquella en la que estos tres pilares se manifiestan de forma operativa; por tanto, es imprescindible trasladar la filosofía a la práctica a través del desarrollo de un conjunto de actuaciones para llegar a una efectiva orientación al mercado.

Sin embargo, la literatura no establecía qué actividades específicas permitían su aplicación práctica, por lo que, en una segunda fase, llevan a cabo un estudio de campo consistente en 62 entrevistas en profundidad a directivos de empresas americanas de diversos sectores y áreas, y a 10 académicos de negocios de dos grandes universidades.

Como consecuencia de este trabajo empírico y de su contrastación emergen novedosas ideas sobre el significado, causas y consecuencias de la orientación al mercado, y se establece una definición operativa y una construcción teórica.

Así, Kohli y Jaworski definen orientación al mercado como la generación por parte de la empresa de información de mercado sobre las necesidades presentes y futuras de los clientes, la diseminación interna de dicha información tanto horizontal como verticalmente a todos los departamentos y el posterior desarrollo y puesta en marcha de una acción de respuesta global²⁴⁴.

Abordan la orientación al mercado desde una perspectiva comportamental traducida en el desarrollo de un conjunto de actuaciones encaminadas a la satisfacción efectiva del cliente. Se centra en actividades específicas más que en nociones de filosofía, facilitando un concepto de márketing operativo y ofreciendo una visión de continuidad. Por tanto, detalla las actividades específicas que debe realizar una empresa para trasladar la filosofía que representa el concepto de márketing a la práctica y, así, llegar a una orientación al mercado.

La definición que establecen incluye tres componentes²⁴⁵: la generación de inteligencia de mercado, su diseminación interdepartamental, y la acción de respuesta de la empresa como consecuencia de esa información (Ilustración 9, siguiente). Ofreciendo estos tres componentes como variables con posibilidad de graduación, los autores permiten una medición del grado en el que una empresa está orientada al mercado.

Dichos componentes de la orientación al mercado cubren dos de los tres pilares del concepto del márketing: enfoque al cliente y márketing coordinado. Respecto al otro pilar, la rentabilidad, los autores la consideran más una consecuencia de la orientación al mercado que un componente de la misma, por lo que en su constructo no se recoge la medición del impacto de la rentabilidad en la orientación al mercado.

El enfoque al cliente se convierte en *generación de inteligencia de mercado*, e incluye tanto la recogida de información sobre las preferencias y necesidades actuales y futuras de los clientes, como el análisis de los factores exógenos del entorno que puedan influenciar dichas necesidades y preferencias (la competencia, la regulación del gobierno, la tecnología y otras fuerzas del entorno).

Los métodos de recogida de la información pueden ser tanto formales como informales, y pueden venir tanto de fuentes primarias como secundarias. Así mismo, la generación de los datos no es responsabilidad exclusiva del departamento de márketing, sino de todos los departamentos de la organización de forma individual y colectiva.

El márketing coordinado se convierte en *diseminación de inteligencia*, es decir, en acciones coordinadas entre departamentos para facilitar tanto la recogida de la información de mercado como el traspaso de la misma, quedando claro que la orientación al mercado no es responsabilidad de un solo departamento y que se requiere de la participación de todos los niveles e individuos de la entidad.

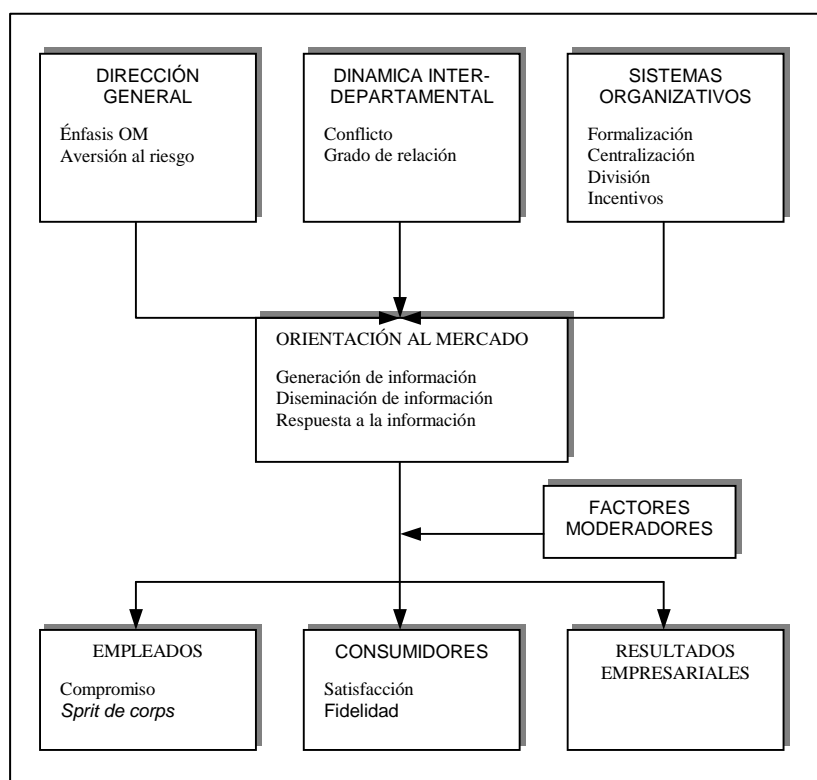
²⁴⁴ *Ibídem*, pp. 6 y ss.

²⁴⁵ *Ibídem*, pp. 1-18

Dicha comunicación puede fluir desde o hacia el departamento de marketing, es decir, no siempre la inteligencia de mercado es diseminada desde este departamento hacia otros, sino que puede fluir en sentido contrario, dependiendo de dónde sea generada. Esta diseminación de inteligencia es importante porque prevé unas bases compartidas para concertar acciones entre los diferentes departamentos. Así mismo, los procedimientos de difusión de información pueden ser formales o informales. Y la comunicación puede ser tanto horizontal como vertical.

Por último, la *acción de respuesta* a las necesidades del mercado es la acción que se toma como respuesta a la inteligencia que es generada y diseminada. Implica la selección del mercado objetivo, la designación y oferta de productos o servicios que atiendan a las necesidades actuales y futuras de dicho mercado, y la producción, distribución y promoción de los productos, de forma que provoquen una respuesta favorable en los consumidores finales; es decir, incluye tanto el propósito o la intención de respuesta, como la implantación de la misma. Al igual que en la generación y diseminación de inteligencia, todos los departamentos deben participar en esa acción de respuesta de la tendencia del mercado.

Ilustración 9: Orientación al mercado comportamental



Fuente: Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993), o.c., p. 55

Si se traslada la filosofía comportamental desarrollada por Kohli y Jaworski al ámbito de las **organizaciones no lucrativas**, nos encontramos con los mismos componentes de la orientación al mercado, pero enfocados a las características de estas entidades.

Teniendo en cuenta que la rentabilidad en las organizaciones no lucrativas es la supervivencia²⁴⁶, es decir, generar recursos adecuadamente para conseguir los objetivos a largo plazo de la organización, la orientación al mercado en dichas entidades se caracterizaría por los siguientes elementos: respecto a la *generación de inteligencia*, la obtención, análisis, interpretación y tratamiento de información de forma continuada, debe abarcarse teniendo en cuenta todos los elementos que configuran el mercado de una organización no lucrativa.

²⁴⁶ BALABANIS G., STABLES R.E. y PHILLIPS H.C. (1997), o.c., p. 585.

Dicho conocimiento exige obtener información sobre su doble público objetivo, a saber, los beneficiarios de las acciones no lucrativas y los aportantes de recursos, ya que la organización debe velar por la satisfacción de las necesidades y preferencias (actuales y futuras) de ambos. Los beneficiarios deben ser definidos en un sentido amplio, incluyendo tanto a los destinatarios de la acción no lucrativa como a aquellos agentes que puedan influir en la percepción final que se tenga de las actuaciones.

Así mismo, no se debe olvidar el estudio de todas aquellas fuerzas del entorno que puedan afectar dichas necesidades. Por tanto, debe analizarse la información sobre las estrategias y actuaciones de la competencia (tanto en la obtención de recursos como en la prestación del servicio), y sobre todos aquellos factores del entorno específico (grupos de presión y la propia organización) y genérico (macroentorno, legislación) que puedan influenciar a los públicos objetivo.

Los métodos de recogida de información pueden ser tanto formales como informales (reuniones, entrevistas con beneficiarios y aportantes, análisis formales de investigación de mercados, etc.) y pueden venir de fuentes primarias y/o secundarias; teniendo en cuenta que debe ser toda la organización, de forma individual y colectiva, la que se encargue de generar esa inteligencia de mercado.

La *diseminación de inteligencia* debe llevarse a cabo tanto en el proceso como en la extensión de la información sobre los beneficiarios, los aportantes del mercado y los cambios en el entorno, incluida la competencia. Y debe ser comunicada, tanto vertical como horizontalmente, al conjunto de elementos, colectivos y/o individuales, en que se estructure la organización, estableciendo así unas bases compartidas para concertar, entre los diferentes departamentos, acciones globales de valor que supongan la satisfacción de sus públicos objetivo.

Esta etapa debe realizarse, nuevamente, haciendo uso de las herramientas formales (reuniones entre departamentos, áreas y miembros de la entidad sobre la situación o las tendencias futuras del mercado) e informales (discusiones informales sobre la satisfacción de beneficiarios y aportantes, sobre las actuaciones de la competencia) de las que disponga la organización no lucrativa, participando todos y cada uno de los departamentos, áreas y miembros que la componen.

Por último, *la acción de respuesta* a las necesidades del mercado debe consistir en una planificación e implantación de los programas alrededor de los aportantes de recursos y beneficiarios de las acciones, como resultado de la generación y diseminación de la información. Así mismo, el desarrollo de la acción ha de asumir las estrategias de otras organizaciones que puedan suponer una amenaza o una oportunidad en la prestación del servicio o en la captación de recursos, así como la realidad de los restantes factores del entorno.

Por tanto, el desarrollo y puesta en práctica de la acción de respuesta exige de la participación de todos y cada uno de los elementos que componen la organización (departamentos, áreas y/o miembros), con el fin de conseguir una respuesta organizativa flexible y rápida a la hora de adaptarse a las exigencias del mercado transmitidas en el proceso de diseminación de la inteligencia de mercado, y alcanzar la satisfacción de las necesidades y preferencias de sus públicos objetivo y, por ende, la supervivencia de la organización.

4.10. Escalas estandarizadas de medición de la orientación al mercado

Son diversos los esfuerzos científicos para la medición de la orientación de las organizaciones hacia el intercambio, en general y del grado de orientación al mercado de las mismas, en particular. Dichos esfuerzos han cristalizado en constructos registrados bajo la denominación de “modelo” –unos– y de “escalas” –otros– que han sido aplicados de también diversos trabajos empíricos, algunos de los cuales relacionamos en la Tabla 5, siguiente.

Tabla 5: Trabajos empíricos que utilizan las escalas de orientación al mercado

NARVER Y SLATER (1990)	PELHAM (1993); DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER (1993); LLONCH ANDREU (1993); SIGUAW, BROWN y WIDING (1994); HULLAND (1995); GREENLEY (1995a y b); RIVERA CAMINO (1995); DESHPANDÉ y FARLEY (1996); CHAN y ELLIS (1998); CHANG Y CHEN (1998); HOOLEY, COX, FAHY, SHIPLEY, BERACS, FONTARA y SNOJ (1998); GRAY, MATEAR, BOSHOFF y MATHESON (1998); HAN, KIM y SRIVASTAVA (1998); KOKKINAKI y AMBLER (1998); LANGERAK y COMMANDEUR (1998); MORGAN y STRONG (1998); VERHEES (1998); CHANG, MEHTA, CHEN, POLSA y MAZUR (1999); HARRIS (1999); LARGERAK, NOOTENBOOM y VAN DER KNAAP (1999).
RUEKERT (1992)	ATUAHENE-GIMA (1996)
KOHLI, JAWORSKI y KUMAR (1993)	PELMA (1993); DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER (1993); RIVERA CAMINO (1995); HULLAND (1995); SELNES, JAWORSKI y KOHLI (1996); DESHPANDÉ y FARLEY (1996); VARELA, CALVO, MAGALHAES y CARVALHO (1996); BHUIAN (1997); CARUANA, RAMASESHAN y EWING (1997); VERHEES (1998); GRAY, MATEAR, BOSHOFF y MATHESON (1998); DOYLE y WONG (1998); SIGUAW, SIMPSON y BAKER (1998); TUOMINEN, MÖLLER y ANTTILA (1999); VORHIES, HARKER y RAO (1999); HARRIS (2000).
DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER (1993)	DESHPANDÉ y FARLEY (1996); DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER (1998).
PELHAM (1993)	PELHAM y WILSON (1996); PELHAM (1997)
LABMIN (1996)	RIVERA CAMINO (1995); LADO, MAYDEU y RIVERA (1996); LADO y MARTINEZ (1997); LADO, MAYDEU y RIVERA (1998); LADO, MARTINEZ y MAYDEU (1998); LADO, MAYDEU y MARTINEZ (1998); LADO y MAYDEU (1999); FABIEN y LÉGER (1999).

Fuente: Álvarez González, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal", Tesis Doctoral no publicada, p. 81.

4.10.1. Modelo de Narver y Slater

Narver y Slater desarrollan, en 1990, la primera escala de medición de la orientación al mercado, desde una perspectiva cultural, conocida como MKTOR²⁴⁷. Ésta ha sido, y lo es aún en la actualidad, una de las más utilizadas por los investigadores y una de las más citadas en la generación de escalas posteriores, tal y como puede apreciarse en la Tabla 5, anterior.

Presenta como soporte teórico la definición desarrollada por los propios autores según la cual la orientación al mercado consiste en tres componentes del comportamiento: orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional, y en dos criterios de decisión: perspectiva a largo plazo y rentabilidad.

Consta, inicialmente, de 21 ítems que se ven reducidos tras la validación y fiabilización de la escala debido a la investigación empírica. Ésta consiste en el sometimiento de la batería de ítems a un panel de expertos con académicos de prestigio en el ámbito del marketing estratégico y en una recogida de información, a través de un cuestionario, entre una muestra de responsables de 140 unidades estratégicas de negocio de las principales compañías forestales del oeste de los Estados Unidos. Tras esta investigación empírica la escala queda configurada en 15 ítems, representados en la Tabla 6, siguiente.

²⁴⁷ NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35.

Tabla 6: Escala de orientación al mercado MKTOR

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
1.	Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.
2.	Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.
3.	Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
4.	Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes.
5.	Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
6.	Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta.
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	
7.	El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio en relación a la estrategia de los competidores.
8.	Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa.
9.	La alta dirección regularmente discute las fortalezas y estrategias de los competidores.
10.	Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	
11.	Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan a nuestros clientes actuales y potenciales.
12.	Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.
13.	Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo.
14.	Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente.
15.	Compartimos recursos con otras unidades de negocio.

Fuente: Narver y Slater (1990).

4.10.2. Modelo de Kohli y Jaworski o escala de Markor

La segunda escala de medición de orientación al mercado en desarrollarse fue la de Kohli, Jaworski y Kumar en 1993²⁴⁸, basada en los trabajos previos de Kohli y Jaworski de 1990²⁴⁹ y 1993²⁵⁰ y conocida como MARKOR (de *Márketing Orientation*). Al igual que la escala desarrollada por Narver y Slater, goza de una gran difusión en los trabajos empíricos que la han sucedido, tal y como muestra la Tabla 5.

Estos autores contemplan la orientación al mercado desde una perspectiva comportamental, afirmando que ésta solo se consigue cuando las acciones de la entidad son consecuentes o están de acuerdo con el concepto del márketing²⁵¹.

La escala mide los tres componentes básicos de la orientación al mercado desarrollados por Kohli y Jaworski (1990): (1) generación de inteligencia de mercado por parte de toda la organización, teniendo en cuenta tanto las necesidades presentes como futuras de los consumidores, (2) diseminación de inteligencia dentro de la entidad y (3) acción de respuesta a dicha inteligencia generada y diseminada.

Inicialmente, y tras pasar varios pre-test, son seleccionados para formar la escala 32 ítems, los cuales se plasman en un cuestionario enviado a dos muestras de individuos. La primera la integran 230 ejecutivos de márketing miembros de la AMA (American Márketing Association), y la segunda está compuesta por responsables de diversas áreas funcionales de unidades estratégicas de negocio de 102 grandes compañías de USA y por 27 pares de ejecutivos de otras 13 compañías miembros del MSI (Márketing Science Institute). Tras el exhaustivo proceso de validación y fiabilización, la escala se ve reducida a 20 ítems tal y como muestra su configuración final en la Tabla 7.

²⁴⁸ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993), o.c., pp.467-477.

²⁴⁹ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

²⁵⁰ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp. 53-70.

²⁵¹ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., p. 1.

Tabla 7: Escala de orientación al mercado MARKOR

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO	
1.	Se realizan con frecuencia investigaciones a los clientes para conocer qué productos y servicios necesitarán en el futuro.
2.	Se utiliza como fuente de información para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mercado.
3.	Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.
4.	Conectamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.
5.	En la empresa se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria.
6.	Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	
7.	Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.
8.	El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales.
9.	Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.
10.	Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.
11.	Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	
12.	Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales para decidir cómo responder a los cambios en precios de la competencia.
13.	No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos y servicios por los clientes.
14.	Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.
15.	Las áreas funcionales se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios del entorno de la empresa.
16.	Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.
17.	Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.
18.	Las quejas de los consumidores caen en oídos sordos en esta unidad de negocio.
19.	Aunque hubiéramos propuesto un gran plan de marketing, no habríamos sido capaces de ponerlo en práctica del modo oportuno.
20.	Si los clientes desean modificar un producto o servicio todos los departamentos implicados procuran satisfacerle.

Fuente: Kohli, Jaworski y Kumar (1993)

4.10.3. Otros modelos o escalas

Con posterioridad a la aparición de las primeras medidas de la orientación al mercado, otros autores han desarrollado escalas de estimación del grado de adopción de dicha estrategia por parte de las entidades. Entre ellos destacan Ruekert (1992)²⁵², Deshpandé et. al (1993)²⁵³, Pelham (1993)²⁵⁴ y Lambin (1996)²⁵⁵. Sin embargo, y pese a que sus trabajos han tenido trascendencia en investigaciones posteriores (tal y como se aprecia en la Tabla 5), sus escalas no han sido referentes de peso a la hora de aplicar escalas de medición del grado de orientación al mercado de una organización. La mayoría de los investigadores han optado por utilizar las escalas de Narver y Slater(1990)²⁵⁶ y/o Kohli, Jaworski y Kumar (1993)²⁵⁷, adaptándolas a su caso particular en mayor o menor medida.

Así mismo, las escalas que vamos a comentar a continuación son adaptaciones de las de Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990) y Kohli, Jaworski y Kumar (1993) aunque no en sentido literal, sino que son síntesis o desarrollos de lo expuesto por estos autores.

Ruekert (1992)²⁵⁸ parte de los trabajos conceptuales de Shapiro (1988)²⁵⁹, Narver y Slater (1990)²⁶⁰ y Kohli y Jaworski (1990)²⁶¹ para desarrollar una escala operativa válida y fiable que

²⁵² RUEKERT, R.W. (1992), o.c., pp. 225-245.

²⁵³ DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E.Jr. (1993), o.c., pp. 22-27.

²⁵⁴ PELHAM, A.M. (1993): Mediating and moderating influences on the relationship between marketing orientation and performance. Thesis in Business Administration, The Pennsylvania State University.

²⁵⁵ LAMBIN, J.J. (1996): "The misunderstanding about marketing", *CEMS Business Review*, 1, pp. 37-56.

²⁵⁶ NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35.

²⁵⁷ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993), o.c., pp.467-477.

²⁵⁸ RUEKERT, R.W. (1992), o.c., pp. 225-245.

²⁵⁹ SHAPIRO, B.P. (1988): "What the hell is market oriented?", *Harvard Business Review*, vol. 66, noviembre-diciembre, pp. 119-125.

²⁶⁰ NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35.

²⁶¹ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

analiza el grado de orientación al mercado de las organizaciones y de las diferentes unidades de negocio en que éstas se encuentren estructuradas.

Tras la revisión conceptual y una vez mantenidas entrevistas con directivos de empresas de alta tecnología estadounidenses, genera una escala inicial de 150 ítems. Ésta se somete a un proceso de validación y fiabilización utilizando una muestra de 400 empresas del sector tecnológico, tras el cual la escala queda constituida por 23 ítems finales agrupados en tres dimensiones críticas: obtención y uso de información sobre los clientes, desarrollo de la estrategia de orientación al mercado tendente a satisfacer las necesidades de los clientes, y puesta en práctica de dicha estrategia para responder a las necesidades y deseos de los clientes. Los encuestados indican su grado de acuerdo con cada uno de los ítems de la escala, representada en la Tabla 8, tomando como referente su unidad de negocio y usando una escala de 1 (total desacuerdo) a 5 (total acuerdo).

Tabla 8: Escala de medición del grado de orientación al mercado desarrollada por Ruekert

OBTENCIÓN Y USO DE INFORMACIÓN	
1.	Escuchamos las opiniones de los clientes.
2.	Usamos la información de los clientes para incrementar la calidad.
3.	Basamos los objetivos en las necesidades de los clientes.
4.	Usamos la información sobre los clientes para el desarrollo de la tecnología.
5.	Usamos los datos de las investigaciones de mercados en la dirección de la producción.
6.	Usamos la investigación de mercados para segmentar mercados.
7.	Obtenemos ideas de los clientes para mejorar los productos.
8.	La fuerza de ventas informa sobre los clientes y los competidores.
9.	En la planificación de nuevos productos se parte de lo que es valioso para el cliente.
DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	
10.	La estrategia tiene en cuenta la investigación de mercados.
11.	Se desarrollan planes específicos para los distintos segmentos del mercado.
12.	La producción dispone de recursos para mejorar la posición en el mercado.
13.	Se valora la posición en el mercado frente a la consecución de un resultado financiero.
14.	Los precios vienen determinados por el valor para el cliente.
15.	Nos centramos en mercados en los que disponemos de ventajas competitivas.
16.	Invertimos en construir una posición en el mercado.
17.	La planificación se organiza en función de los mercados más que de los productos.
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	
18.	Mantenemos las promesas que hacemos a los clientes.
19.	Respondemos a las necesidades de los clientes cuando licitamos los proyectos.
20.	Respondemos a las necesidades de los clientes mediante contratos escritos.
21.	Respondemos a las necesidades de los clientes mediante la concreción de los términos de venta.
22.	Respondemos a las necesidades de los clientes mediante políticas de crédito.
23.	Respondemos a las necesidades de los clientes con el desarrollo de productos a lo largo del tiempo.

Fuente: Ruekert (1992)

Por su parte, **Deshpandé, Farley y Webster** (1993)²⁶² desarrollan una escala de estimación del grado de orientación cultural al cliente de una organización. Analizan tanto el efecto de dicha orientación como de las distintas culturas organizativas y la innovación en el resultado empresarial. Para ello, utilizan una unidad de análisis denominada “Quadrad”, en la que se solicita no sólo a un miembro de la organización, como suele ser habitual, que valore la escala, sino también a uno de sus principales clientes para evitar las posibles disonancias que puedan existir.

Realizan el estudio a una muestra de 50 grandes compañías japonesas, entrevistando a un par de ejecutivos de marketing de la propia organización y a un par de responsables de compra de sus principales clientes. Lo novedoso de este trabajo es, por tanto, el doble sistema de valoración, el cual prácticamente no ha vuelto a utilizarse en investigaciones posteriores.

²⁶² DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E.Jr. (1993), *o.c.*, pp. 22-27.

Tras realizar una revisión literaria y partiendo de los estudios de Kohli y Jaworski (1990)²⁶³ y Narver y Slater (1990)²⁶⁴, someten la escala de medición de la orientación al cliente a su validación y fiabilización a través de entrevistas personales de carácter cualitativo, obteniendo ésta una estructura final de 9 ítems (Tabla 9). Usan las mismas afirmaciones para identificar la percepción que los clientes tienen sobre el grado de orientación al cliente de la organización, sustituyendo únicamente la primera persona por el término “el vendedor”. Los encuestados indican su grado de acuerdo con las afirmaciones expuestas en la escala en la medida en que consideren que describen las normas actuales de su negocio, respondiendo en el contexto específico de su negocio (producto / mercado).

Tabla 9: Escala de medición de la orientación al cliente de Deshpandé, Farley y Webster

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Medimos rutinariamente y de forma regular el servicio al cliente. 2. El desarrollo de nuestros productos y servicios está basado en información fiable del mercado y del cliente. 3. Conocemos bien a nuestros competidores. 4. Somos muy sensibles a cómo nuestros cliente valoran nuestros productos y servicios. 5. Estamos más orientados al cliente que nuestros competidores. 6. Competimos fundamentalmente en función de la diferenciación de nuestros productos y servicios. 7. El interés de nuestros clientes siempre es el primer aspecto a considerar por encima de los de la organización. 8. Nuestros productos / servicios son los mejores en este negocio. 9. Pensamos que este negocio existe principalmente para servir a nuestros clientes. |
|--|

Fuente: Deshpandé, Farley y Webster (1993)

Para analizar la cultura organizativa, los entrevistados deben distribuir 100 puntos entre 4 descripciones según la similitud de éstas con la actividad de su empresa. La escala de medida de la innovación está formada por los 5 ítems de la descripción de la innovación organizacional de Capon, Farley y Hulbert (1998)²⁶⁵. Mientras que la rentabilidad se mide en comparación con su más fuerte competidor.

Pelham (1993)²⁶⁶ presenta una escala de medición de la orientación al mercado desde una perspectiva cultural, agrupando los ítems en tres dimensiones críticas: orientación a la comprensión del cliente, orientación a la satisfacción del cliente y orientación al competidor.

Parte de un estudio piloto realizado mediante encuesta estructurada a 51 pares de máximos responsables y ejecutivos de marketing de pequeñas empresas industriales estadounidenses con volúmenes de ventas anuales entre los 20 y los 200 millones de dólares. Los 114 ítems recopilados inicialmente tras esta investigación se reducen a 12 ítems tras el estudio de su fiabilidad y validez y tras compararlos con las propuestas de Narver y Slater (1990)²⁶⁷ y Kohli y Jaworski (1990)²⁶⁸.

El cuestionario formado por esos 12 ítems se somete a la opinión del director y del ejecutivo de marketing de una muestra de 160 pequeñas empresas industriales, lo que supone, tras nuevos procesos de validación, la reducción de la escala final a 9 ítems, tal y como se recoge en la Tabla 10, siguiente. Teniendo como referente su unidad estratégica de negocio, los encuestados deben valorar en una escala de 1 a 7 cada una de las cuestiones presentadas en la escala usando como método de valoración los adjetivos antagónicos que en cada caso se disponen.

Tabla 10: Escala de medición de la orientación al mercado de Pelham

²⁶³ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

²⁶⁴ NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35.

²⁶⁵ CAPON, N., FARLEY, J.U. y HULBERT, J. (1988): *Corporate Strategic Planning*, New York: Columbia University Press, en DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U. y WEBSTER, F. (1993): “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad analysis”, *Journal of Marketing*, vol. 57, enero, p. 35.

²⁶⁶ PELHAM, A.M. (1993), o.c.

²⁶⁷ NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35.

²⁶⁸ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

1. La estrategia de nuestra empresa para alcanzar una ventaja competitiva se basa en la total comprensión de las necesidades de nuestros clientes (acuerdo/desacuerdo).
2. La estrategia de mercado de nuestra empresa se fundamenta (moderadamente/mucho) en la percepción de que existen posibilidades de crear valor en el cliente.
3. Nuestra empresa responde (lentamente/rapidamente) a la insatisfacción del consumidor informando a todas las partes de la organización.
4. Si nuestro principal competidor llevó a cabo una intensa campaña dirigida a nuestros clientes, procederemos a implementar una respuesta inmediatamente (acuerdo/desacuerdo).
5. ¿Con qué frecuencia discuten nuestros directores generales sobre las fortalezas y debilidades de los competidores? (nunca/muy frecuentemente).
6. ¿Con qué frecuencia se aprovecha una debilidad del competidor que se convierte en una oportunidad para la empresa? (nunca/muy frecuentemente).
7. La información sobre los clientes y sobre los éxitos y fracasos comerciales es comunicada a todas las áreas funcionales de la empresa (acuerdo/desacuerdo).
8. Todas las áreas funcionales (no sólo la de marketing y ventas) son sensibles y se integran en la satisfacción de los mercados objetivo (acuerdo/desacuerdo).
9. Todos los directores comprenden como la actividad de negocio en su conjunto puede contribuir a crear valor en el cliente (acuerdo/desacuerdo).

Fuente: Pelham (1993) traducida en Álvarez González, L.I. (2000), o.c., p. 92.

Lambin (1996)²⁶⁹ desarrolla una escala filosófica de la orientación al mercado partiendo de los trabajos de Narver y Slater (1990)²⁷⁰ y Kohli y Jaworski (1990)²⁷¹, y basada en una amplísima revisión bibliográfica, en la que destaca también el trabajo de Shapiro (1988)²⁷². La escala está formada por 66 ítems estructurados en tres dimensiones (Tabla 11, siguiente): análisis, acción y coordinación. Y su validación y fiabilización se realiza sobre una muestra de empresas aseguradoras belgas, pidiendo a los encuestados la valoración, en una escala de 0 a 10 (0="en absoluto"; 5="más o menos"; 10="en gran medida"), del grado de compromiso de su empresa con cada uno de los indicadores presentados.

La dimensión de análisis es el grado de generación de información sobre los comportamientos y expectativas de los sujetos que operan en el mercado. La dimensión de acción mide el grado en el que se diseñan y ponen en práctica planes de acción dirigidos a cada partícipe del mercado. Y la dimensión de coordinación es el modo en que las otras dos dimensiones se realizan de modo coordinado y continuo en el tiempo.

²⁶⁹ LAMBIN, J.J. (1996), o.c., pp. 37-56.

²⁷⁰ NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35.

²⁷¹ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

²⁷² SHAPIRO, B.P. (1988), o.c., pp. 119-125.

Tabla 11: Escala de orientación al mercado de Lambin

ANÁLISIS CONDUCTAS ORGANIZATIVAS PARA ANALIZAR	
<p>CLIENTE FINAL</p> <p>La satisfacción de nuestros clientes finales. Las necesidades actuales y futuras. Los factores que influyen en la compra. Los cambios en las preferencias. La emergencia de nuevos segmentos. Los diferentes roles en la decisión de compra. Los problemas con los servicios de la empresa. El posicionamiento de servicios-empresa. Los costos no monetarios. La rentabilidad que proveen nuestros clientes.</p> <p>COMPETENCIA</p> <p>Seguimiento de las estrategias de la competencia. Las características de sus fuerzas-debilidades. Las características de variables de marketing. La evolución de los servicios sustitutos. La evolución de competidores potenciales.</p>	<p>CLIENTE DISTRIBUIDOR</p> <p>La satisfacción de nuestros distribuidores. Las necesidades actuales y futuras. Los objetivos de nuestros distribuidores. Su compatibilidad con nuestra estrategia. El valor que encuentran en nuestra empresa. El valor que encuentran en nuestros servicios. Sus problemas con nuestros servicios. La imagen y actitudes a servicios-empresa. El efecto distribuidor sobre el cliente final. La rentabilidad provista por distribuidores.</p> <p>MACROENTORNO</p> <p>Seguimiento de diferentes componentes del entorno. Su impacto sobre el cliente final. Su impacto sobre los distribuidores. El entorno como oportunidades y amenazas.</p>
COORDINACIÓN CONDUCTAS ORGANIZATIVAS PARA GENERAR Y USAR LA INFORMACIÓN DE MERCADO	
<p>Participación concertada de las funciones para analizar la información del mercado. Difusión formal de la información de mercado a todos los niveles. Promoción de la difusión informal de la información del mercado. Uso de inteligencia de mercado para retroalimentar a todos los niveles sobre su desempeño. Participación de todos los niveles en la generación de inteligencia de mercado. Uso de inteligencia de mercado para el desarrollo de servicios. Uso de inteligencia de mercado para el desarrollo concertado de estrategia competitiva. Uso de inteligencia de mercado para el desarrollo concertado de plan de marketing. Uso de inteligencia de mercado para conseguir el compromiso personal en la ejecución de estrategias.</p>	
ACCIONES COMPETITIVAS CONDUCTAS ORGANIZATIVAS PARA SATISFACER Y CONTROLAR	
<p>CLIENTE FINAL</p> <p>Presentación de la oferta como soluciones integrales. Oferta formada por amplia gama de soluciones. Rápida implantación de plan de marketing. Acciones de mercado diferenciadas por segmentos. Introducción de nuevas soluciones. Rápida adaptación de soluciones a segmentos. Atención rápida de quejas y problemas. Uso de valor percibido para fijación de precios. Información para aumentar el beneficio de la solución. Abandono de clientes no rentables.</p> <p>COMPETENCIA</p> <p>Acciones para proteger nuestros clientes finales. Acciones para proteger nuestros distribuidores. Rapidez para anticipar las acciones de la competencia. Capacidad para sorprender a la competencia.</p>	<p>CLIENTE DISTRIBUIDOR</p> <p>Reconocimiento como socio de la empresa. Coordinación para el desarrollo del plan de marketing. Difusión de la información sobre el mercado. Comunicación de objetivos competitivos. Se les consulta antes de iniciar nuevas estrategias. Apoyo a la venta, formación y publicidad. Adaptación de servicios a sus necesidades. Promoción de su colaboración con la empresa. Satisfacción rápida de problemas y quejas. Abandono de los distribuidores no rentables.</p> <p>MACROENTORNO</p> <p>Estrategias para influir sobre los grupos claves. Promoción del beneficio social que brinda la firma. Promoción de preocupación ecológica de la firma. Mantener credibilidad de firma ante grupos clave.</p>

Fuente: Lambin (1996) traducida en Rivera Camino, J. (1995): "La orientación al mercado como estrategia competitiva", *Curso de Verano sobre la orientación empresarial al mercado de la Universidad Jaume I*, Castellón.

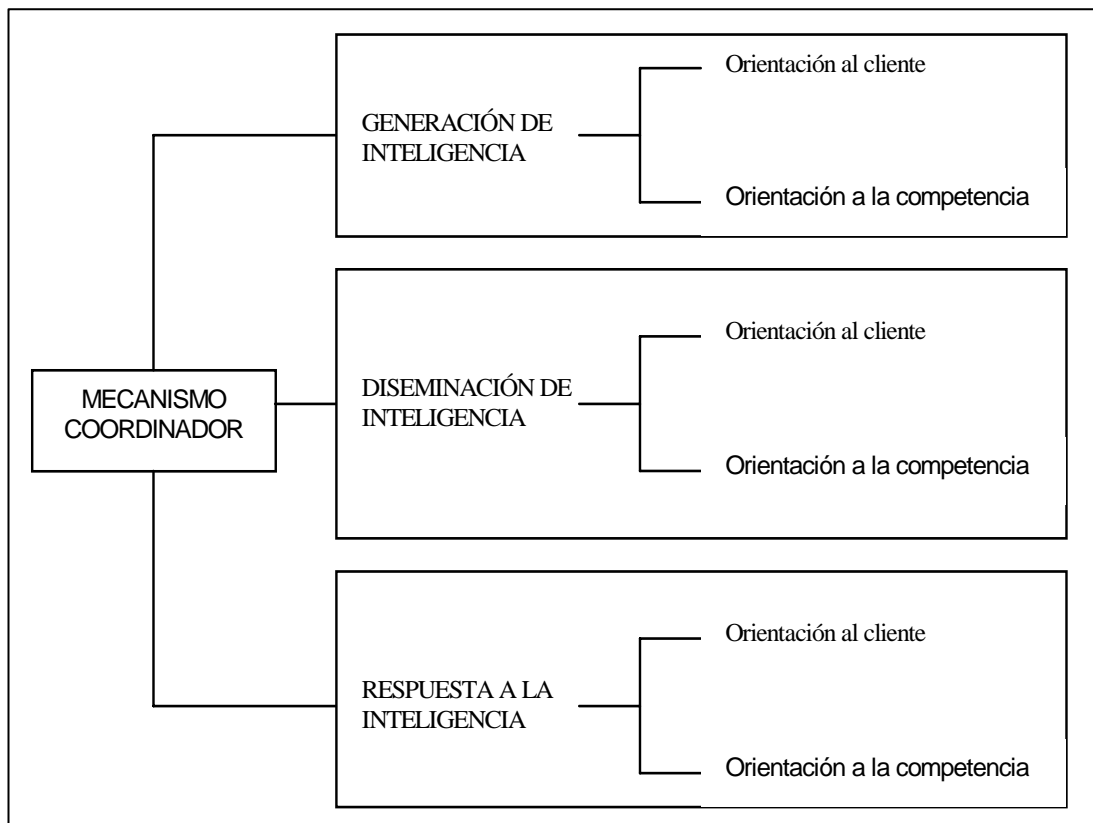
Cadogan y Diamantopoulos (1995)²⁷³ comparan los modelos de Narver y Slater (1990)²⁷⁴ y Kohli y Jaworski (1990)²⁷⁵, analizando sus convergencias y divergencias para cada una de las dimensiones que estos proponían, tanto a nivel conceptual como operacional. Concluyen que ambos modelos deben ser considerados como complementarios y no excluyentes y reconceptualizan la orientación al mercado mediante un modelo que recoge ambas aportaciones (Ilustración 10, siguiente).

²⁷³ CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995), o.c., pp. 41-60

²⁷⁴ NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35

²⁷⁵ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18

Ilustración 10: Reconceptualización de la orientación al mercado de Cadogan y Diamantopoulos



Fuente: Cadogan y Diamantopoulos (1995), p. 49

4.11. Escalas de orientación al mercado aplicadas al ámbito no lucrativo

Además de los autores mencionados, otros muchos han seguido las líneas de pensamiento de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990) adaptando las escalas desarrolladas por éstos al contexto propio de estudio (países, sectores, tipos y tamaños de empresas), recogiendo las particularidades pertinentes, eliminando aquellos ítems no significativos para el objeto de estudio, y validando estadística y empíricamente la escala.

Entre aquellos que han adaptado estas escalas al **ámbito no lucrativo** destacan los trabajos de George y Compton (1985)²⁷⁶, Hayden (1993)²⁷⁷, Balabanis et. al. (1997)²⁷⁸, Bhuián (1997)²⁷⁹,

²⁷⁶ GEORGE, W.R. y COMPTON, F. (1985): "How to initiate a Marketing perspective in a health services organization", *Journal of Health Care Marketing*, vol. 5, No. 1, pp. 29-37.

²⁷⁷ HAYDEN, V. (1993): "How to increase market orientation", *Journal of Management in Medicine*, vol. 7, Nº 1, pp. 29-46.

²⁷⁸ BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-594.

²⁷⁹ BHUIAN, S.N. (1997): "Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia", *The Journal of Services Marketing*, vol. 11, No 5, pp. 317-328.

Caruana et al. (1998)²⁸⁰, Bennett (1998)²⁸¹, Cervera et al. (1999)²⁸², Wood, Bhuiyan y Kiecker (2000)²⁸³, Álvarez González, et. al (2003)²⁸⁴ y Gainer y Padanyi (2005)²⁸⁵.

Hayden (1993)²⁸⁶ centra su análisis en los centros de salud, distinguiendo entre consumidores y clientes, y examinando la orientación de la organización hacia ambos. Y **George y Compton (1985)**²⁸⁷, trabajando también en el campo de la salud, enfatizan el papel del personal en este contexto y adoptan esta dimensión en la definición de su construcción.

Balabanis et al. (1997)²⁸⁸ estudian la orientación al mercado de las 200 mayores organizaciones benéficas inglesas hacia sus mercados de voluntarios y aportantes de recursos, a través de una medida basada en la escala de Kohli, Jaworski y Kumar (1993)²⁸⁹, pero adaptada al ámbito no lucrativo (Tabla 12, siguiente).

El cuestionario utilizado se desarrolla y refina en un estudio piloto a través de entrevistas personales a una muestra de cinco organizaciones no lucrativas. Realizan, a su vez, un análisis interno de validación de los 20 ítems de la escala Markor adaptados al mercado de donantes. Y miden la orientación al mercado en dos periodos de tiempo: en 1994 y cinco años antes, en 1989.

Bhuiyan (1997)²⁹⁰ evalúa el grado en el que los bancos de Arabia Saudí realizan actividades encaminadas a generar, diseminar y realizar acciones de respuesta a la información de mercado, y examina el efecto de la orientación al mercado en la rentabilidad de los bancos.

Tras estudiar las dos perspectivas de orientación al mercado (cultural y comportamental), adopta el enfoque de comportamiento, adaptando la escala desarrollada por Kohli, Jaworski y Kumar (1993)²⁹¹, al ámbito bancario de ese país. Estableciendo como muestra diversas sucursales de 9 bancos distintos localizados en las mayores áreas metropolitanas de Arabia Saudí, distribuye un total de 150 cuestionarios al personal directivo de 30 de sus sucursales. La escala utilizada se recoge en la Tabla 13.

²⁸⁰ CARUANA, A., RAMASESHAN, B. y EWING, M.T. (1998): "The Marketing Orientation-Performance Link: Some evidence from the Public Sector and Universities", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 6, No. 1, pp. 63-82.

²⁸¹ BENNETT, R. (1998a): "Charities, organizational learning and market orientation. A suggested measure of the propensity to behave as a learning organization", *Journal of Marketing Practice*, Brandford, vol. 4 (1), pp. 5-16.

²⁸² CERVERA, A., SANCHEZ, M. Y GIL, I. (1999): "Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las Administraciones públicas", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 3, nº 2, pp. 55-81.

²⁸³ WOOD, V.R., BHUIAN, S. y KIEKER, P. (2000): "Market orientation and organizational performance in Non-for-Profit Hospitals", *Journal of Business Research*, vol 48, pp. 213-226.

²⁸⁴ ALVAREZ GONZALEZ, L.I., VAZQUEL CASIELLES, R., SANTOS VIJANDE, M.L. (2003): "La orientación al mercado cultural en el contexto de las organizaciones privadas no lucrativas: propuesta y evaluación de una escala de medida", *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 12, nº1, pp. 153-176.

²⁸⁵ GAINER, B. y PADANYI, P. (2005): "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations", *Journal of Business Research*, vol. 58 (6), pp. 854-865.

²⁸⁶ HAYDEN, V. (1993), o.c., pp. 29-46.

²⁸⁷ GEORGE, W.R. y COMPTON, F. (1985), o.c., pp. 29-37.

²⁸⁸ BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-594.

²⁸⁹ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993), o.c., pp.467-477.

²⁹⁰ BHUIAN, S.N. (1997), o.c., pp. 317-328.

²⁹¹ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993), o.c., pp.467-477.

Tabla 12: Escala de orientación al mercado de Balabanis, Stables y Phillips

GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL MERCADO DE DONANTES	
1.	Nos reunimos con nuestros donantes al menos una vez al año para averiguar qué causas (programas o servicios humanos) estarán interesados en respaldar en el futuro.
2.	Somos lentos en detectar cambios en las preferencias de nuestros donantes (sobre las causas o los servicios humanos que ellos desean apoyar).
3.	En esta organización realizamos muchas investigaciones de mercado internas sobre las necesidades de los donantes.
4.	Encuestamos a nuestros donantes al menos una vez al año para valorar la calidad de nuestros servicios.
5.	Somos lentos en detectar cambios fundamentales en el sector benéfico. (ej.: tecnología, regulación, etc.). (r)
6.	Revisamos periódicamente el probable efecto de los cambios en el entorno donde operamos en los donantes (ej.: regulación, economía, etc.).
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA GENERADA DEL MERCADO DE DONANTES	
7.	Mantenemos reuniones entre departamentos al menos una vez cada trimestre para discutir sobre las tendencias y desarrollos en el mercado de donantes.
8.	En nuestra organización las personas que llevan a cabo la "función de marketing" (o el equivalente) discuten sobre las necesidades futuras de los donantes con otros departamentos funcionales.
9.	Cuando algo importante le ocurre a nuestro mayor donante, toda la organización se entera en un periodo corto de tiempo.
10.	La información sobre la satisfacción de los donantes es diseminada a todos los niveles de la organización regularmente.
11.	Cuando un departamento descubre algo importante sobre otra organización benéfica no asociada que trabaja en la misma área, es lento en informar a otros departamentos. (r)
RESPUESTA A LA INTELIGENCIA GENERADA DEL MERCADO DE DONANTES	
12.	Nos lleva mucho tiempo decidir cómo responder a los cambios e incentivos que otras organizaciones benéficas no asociadas ofrecen a los donantes. (r)
13.	Por una razón u otra tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de nuestros donantes. (r)
14.	Periódicamente revisamos nuestros nuevos servicios (programas) aunando esfuerzos para asegurar que éstos son conformes a lo que quieren los donantes.
15.	Varios departamentos se reúnen periódicamente para diseñar una respuesta a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno.
16.	Si otra (o la mayor) organización benéfica no asociada lanzara una campaña intensiva hacia nuestros donantes, llevaríamos a cabo una respuesta inmediatamente.
17.	Las actividades de los diferentes departamentos en esta organización están bien coordinados.
18.	Las quejas o demandas de los donantes caen en saco roto. (r)
19.	Incluso si saliéramos con un buen plan de marketing, probablemente no seríamos capaces de llevarlo a cabo de forma oportuna (r)
20.	Cuando averiguamos que a los donantes les gustaría que modificásemos el servicio ofrecido, los departamentos involucrados hacen un esfuerzo conjunto para conseguirlo.

(r) ítem codificado al revés

Fuente: Balabanis, Stables y Phillips (1997)

Caruana et al. (1998)²⁹² analizan la orientación al mercado en el sector público y en las universidades aplicando una adaptación de la escala Markor de Kohli, Jaworski y Kumar (1993)²⁹³, e identificando, en ambos casos, una asociación positiva entre el grado de orientación y una serie de medidas de rentabilidad.

Bennett (1998)²⁹⁴ desarrolla y aplica un instrumento de medida de la orientación al mercado basado en el aprendizaje organizativo (Leonara) a un conjunto de organizaciones no lucrativas "generales" de UK (excluye clubs, sociedades, uniones comerciales o industriales, escuelas o colegios y asociaciones de vecinos). Los ítems de su escala derivan del examen de los estudios existentes sobre orientación al mercado, centrándose en las investigaciones de Jaworski y Kohli (1993)²⁹⁵, Kohli et al. (1993)²⁹⁶ y Narver y Slater (1990)²⁹⁷.

²⁹² CARUANA, A., RAMASESHAN, B. y EWING, M.T. (1998), o.c., pp. 63-82.

²⁹³ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993), o.c., pp.467-477.

²⁹⁴ BENNETT, R. (1998a), o.c., pp. 5-16.

²⁹⁵ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp. 53-70.

²⁹⁶ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993), o.c., pp.467-477.

²⁹⁷ NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35.

Tabla 13: Escala de orientación de Bhuián

GENERACIÓN DE INTELIGENCIA	
1.	En este banco tenemos reuniones con los consumidores al menos una vez al año para averiguar qué (o cuales) servicios necesitarán en el futuro.
2.	En este banco hacemos muchos proyectos de investigación de mercado dentro de la propia empresa.
3.	Recogemos información sobre la industria a través de medios informales (ej.: comiendo con amigos dedicados a la industria, conversando con socios de comercio).
4.	En nuestro banco la generación de inteligencia sobre nuestros competidores es generada independientemente por varios departamentos.
5.	Somos lentos en detectar cambios fundamentales en nuestra industria (ej.: competición, regulación, tecnología).
6.	Periódicamente estudiamos los posibles efectos de los cambios en nuestro entorno empresarial (ej. la regulación) en los clientes.
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	
7.	El personal de marketing de nuestro banco discute con otros departamentos funcionales las necesidades futuras de los clientes.
8.	Nuestro banco distribuye periódicamente documentos (ej.: informes, revistas) que proporcionan información sobre nuestros clientes.
9.	Cuando le ocurre algo a nuestro mayor cliente todo el banco lo sabe en un corto periodo de tiempo.
10.	Los datos sobre la satisfacción de los clientes es diseminada a todos los niveles del banco regularmente.
11.	Existe una mínima comunicación entre el departamento de marketing y otros departamentos funcionales respecto al desarrollo del marketing.
12.	Cuando un departamento descubre algo importante sobre la competencia, es lento en alertar a otros departamentos.
RESPUESTA A LA INTELIGENCIA	
13.	Los proyectos de nuestro banco son impulsados más por avances tecnológicos que por investigaciones de mercado.
14.	Varios departamentos se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno de negocio.
15.	Las líneas de productos que vendemos dependen más de políticas internas (en el banco) que de necesidades reales de mercado.
16.	Si nuestro mayor competidor lanzara una campaña intensiva a nuestros clientes, pondríamos en práctica una respuesta inmediatamente.
17.	Cuando averiguamos que nuestros clientes no están contentos con la calidad de los servicios, realizamos una acción correctiva inmediatamente.
18.	Cuando averiguamos que a nuestros clientes les gustaría que modificáramos un producto o servicio, los departamentos implicados realizan esfuerzos coordinados para conseguirlo.

Fuente: BHUIAN, S.N. (1997), o.c., p. 321.

Según este autor, los elementos de la orientación al mercado en las organizaciones benéficas son, tal como muestra la Ilustración 11, los expuestos por Kohli y Jaworski (1990)²⁹⁸, es decir, generación de inteligencia, diseminación y acción de respuesta, pero adaptados a la dualidad de públicos objetivo de estas organizaciones.

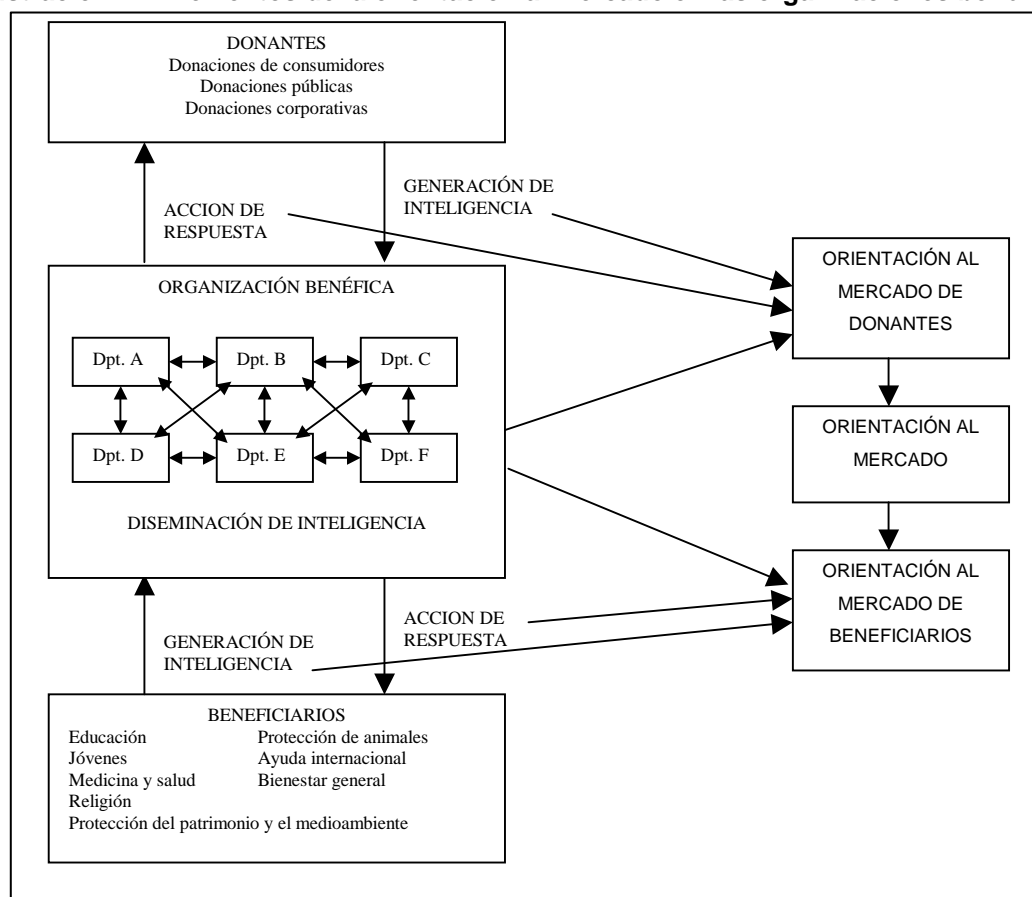
Cervera et al. (1999)²⁹⁹, desarrollan una escala basándose en la literatura existente sobre orientación al mercado y adaptándola al ámbito de las Administraciones públicas (Tabla 14). Consideran que el modelo de procesamiento de información de Kohli y Jaworski (1990)³⁰⁰ es el más idóneo para el estudio de la orientación al mercado en el ámbito no lucrativo mientras que el modelo de Narver y Slater (1990)³⁰¹ con su dimensión de orientación a la competencia, parece más apropiado en ámbitos empresariales donde la consideración de aspectos sobre la competencia resultan elementos esenciales para la supervivencia de la organización.

²⁹⁸ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

²⁹⁹ CERVERA, A., SANCHEZ, M. Y GIL, I. (1999), o.c., pp. 55-81.

³⁰⁰ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

³⁰¹ NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35.

Ilustración 11: Elementos de la orientación al mercado en las organizaciones benéficas

Fuente: BENNETT, R. (1998), o.c., p. 9.

Wood, Bhuian y Kiecker (2000)³⁰² estudian la relación positiva entre la orientación al mercado y: (1) cuatro factores organizacionales (compromiso profesional, educación profesional, ética profesional de los altos directivos y los inversores de la organización), (2) tres factores del entorno (incluyendo percepciones sobre el estado de la competencia y la demanda), y (3) la rentabilidad, en el sector sanitario. En concreto someten el cuestionario a una muestra de 237 administradores de hospitales.

Tras una revisión literaria, desarrollan una escala basada en las medidas de orientación al mercado de Narver y Slater (1990)³⁰³ y Kohli, Jaworski y Kumar (1993)³⁰⁴, formada por un total de 11 ítems (Tabla 15), en la que los encuestados especifican el tiempo y esfuerzo que gasta su hospital, en su área de mercado, en las afirmaciones referidas en dicha escala.

³⁰² WOOD, V.R., BHUIAN, S. y KIECKER, P. (2000), o.c., pp. 213-226.

³⁰³ NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35.

³⁰⁴ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993), o.c., pp.467-477.

Tabla 14: Escala de medida de la orientación al mercado de Cervera et al.

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN	
1.	Desconocimiento opinión del ciudadano sobre los servicios públicos del ayuntamiento.
2.	Se recoge información sobre las necesidades aún no cubiertas.
3.	Conocimiento de qué hacen otros ayuntamientos para satisfacer ciudadanos.
4.	Se recoge información sobre el impacto de las decisiones sobre los ciudadanos.
5.	Se consulta públicamente con los grupos que puedan verse afectados.
6.	Realización periódica de encuestas.
7.	No se visita barrios periódicamente.
8.	Desconocimiento necesidades marginados.
9.	No dedicación tiempo a la comprensión necesidades ciudadanos.
10.	No dedicación tiempo a la comprensión factores ambientales.
11.	Captación información cualitativa.
12.	Desconocimiento satisfacción del ciudadano con los servicios que se prestan.
13.	Lentitud en detectar cambios en las preferencias de los ciudadanos.
14.	Lentitud en detectar cambios del entorno que le rodea.
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN	
15.	Diseminación interna total de información del ciudadano.
16.	No integración funciones del ayuntamiento.
17.	Coordinación áreas y concejalías.
18.	Existencia cauces formales diseminación información.
19.	Diseminación rápida información.
20.	Existencia cauces informales diseminación información.
RESPUESTA A LA INFORMACIÓN	
21.	Desconsideración información sobre ciudadanos en el diseño de políticas.
22.	Consideración información ciudadanos en la elaboración de presupuestos.
23.	Transparencia en la toma de decisiones y en la gestión.
24.	Flexibilidad de los horarios.
25.	Proximidad geográfica.
26.	Provisión oportuna de información al público.
27.	Provisión de información al público sobre disponibilidad de los servicios públicos.
28.	No provisión de información al público sobre derechos.
29.	No provisión de información al público sobre acceso a servicios.
30.	Provisión de información al público sobre metas en indicadores de <i>performance</i> de servicio.
31.	Provisión de información al público sobre el procedimiento de quejas.
32.	No utilización comunicación comprensible.
33.	No provisión oportuna de contacto adecuados con el personal.
34.	Canales idóneos de comunicación con el público.
35.	Imagen del ayuntamiento como un ente no fragmentado.
36.	Fomento de la participación ciudadana.
37.	Desatención de las quejas de los ciudadanos.

Fuente: Cervera et al. (1999), o.c., p.75.

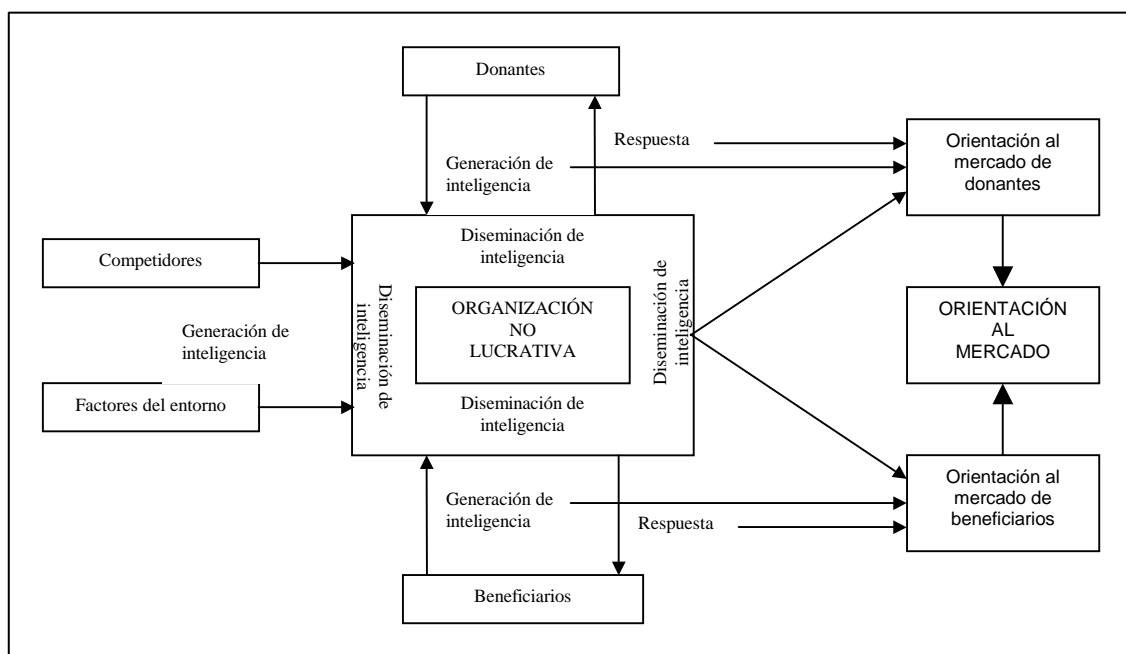
Tabla 15: Orientación al mercado de Wood, Bhuian y Kiecker

ORIENTACIÓN AL MERCADO	
1.	Comprensión de las necesidades de los pacientes.
2.	Comprensión de cómo los factores del entorno (ej.: regulación del Gobierno, tecnología) influyen en las necesidades de los pacientes.
3.	Comprensión de cómo los programas de marketing de la competencia influyen las expectativas de los pacientes y las preferencias en los servicios.
4.	Utilizar, tantas veces como sea posible, la generación de información del mercado (ej.: interacción con pacientes, investigaciones de mercado internas, encuestas de satisfacción del paciente)
5.	Asegurarse de que la información de mercado es comunicada a todos los departamentos relevantes en el hospital.
6.	Guiar las reuniones entre departamentos para discutir tendencias y desarrollos.
7.	Diseminar la información sobre la satisfacción de los pacientes a todos los departamentos relevantes.
8.	Desarrollar los productos y servicios basándose en la información sobre las necesidades de los pacientes.
9.	Desarrollar sistemas para promocionar, distribuir y valorar los productos y servicios basados en la información sobre las necesidades de los pacientes.
10.	Utilizar técnicas de marketing (ej.: segmentación de mercados, diferenciación de productos, análisis de la competencia) para desarrollar nuevos productos y servicios.
11.	Utilizar técnicas de marketing (ej.: segmentación de mercados, diferenciación de productos, análisis de la competencia) para desarrollar sistemas para promocionar, distribuir y valorar los productos y servicios.

Fuente: Wood, Bhuian y Kiecker (2000), o.c., p. 225.

Álvarez González et al. (2003)³⁰⁵ estiman la orientación al mercado en las fundaciones privadas de competencia estatal domiciliadas en España desde su doble perspectiva cultural y operativa.

Ilustración 12: Elementos de la orientación al mercado en las organizaciones no lucrativas



Fuente: Álvarez González, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal" *Tesis doctoral no publicada*, Oviedo, p. 164.

Según estos autores, aquellas organizaciones orientadas culturalmente al mercado deben orientarse externamente a todos los integrantes de su mercado (beneficiarios, aportantes de recursos, competidores y/o colaboradores y restantes factores del entorno), y para conseguirlo será necesario lograr la integración y coordinación interna de todas sus áreas e individuos, con una perspectiva de gestión estratégica a largo plazo. Desde el punto de vista operativo, las entidades deberán generar inteligencia de mercado, diseminarla internamente y desarrollar y poner en práctica las acciones de respuesta precisas para la satisfacción de las necesidades de su doble público objetivo (beneficiarios y aportantes). Este análisis puede apreciarse en la Ilustración 12.

Las escalas de orientación al mercado que desarrollan (Tabla 16) se basan principalmente en los trabajos de Narver y Slater (1990)³⁰⁶, Kohli, Jaworski y Kumar (1993)³⁰⁷, y Ruekert (1992)³⁰⁸, adaptando sus dimensiones críticas al ámbito no lucrativo.

³⁰⁵ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VAZQUEZ CASIELLES, R. Y SANTOS VIJANDE, M.L. (2003): "Antecedentes de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 15, pp. 67-98.

³⁰⁶ NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35.

³⁰⁷ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993), o.c., pp.467-477.

³⁰⁸ RUEKERT, R.W. (1992), o.c., pp. 225-245.

Tabla 16: Escalas de orientación cultural y operativa al mercado

ESCALA DE ORIENTACIÓN CULTURAL AL MERCADO	
Orientación externa al mercado	
1.	Es necesario elaborar las estrategias de la organización en función de aquellos aspectos que consideramos que pueden crear valor tanto para el beneficiario como para el aportante de recursos.
2.	Los objetivos de la organización se orientan hacia la satisfacción no sólo del beneficiario, sino también del aportante.
3.	Deben conocerse las modificaciones en el entorno para valorar su influencia en las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de quien aporta recursos.
4.	La búsqueda e identificación de las necesidades y expectativas de los beneficiarios y de los aportantes, respectivamente, debe ser un proceso continuo.
5.	La estrategia dirigida a obtener una ventaja frente a otras entidades a la hora de obtener recursos debe basarse en la comprensión de las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de los aportantes.
6.	Es imprescindible conocer y actuar conforme a las tendencias del entorno.
Integración y coordinación interna	
7.	Procuramos que todos los departamentos estén integrados y se coordinen para atender a las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de los aportantes.
8.	Creemos que es necesario que el personal de los distintos departamentos interactúe frecuentemente entre sí.
9.	En la organización existe una gran preocupación por coordinar las actividades de todos los departamentos.
10.	Todos los departamentos participan en la preparación de los planes de la organización.
Gestión de relaciones a largo plazo	
11.	Las relaciones con nuestros principales aportantes se basan en el compromiso y la confianza mutua y consideramos importante crear estándares de conducta estables.
12.	Deseamos establecer relaciones con nuestros principales aportantes que se perpetúen a largo plazo.
13.	Ante situaciones o circunstancias comprometidas creemos que nuestros principales aportantes, debido a la relación que se ha propiciado con ellos, responderán favorablemente.
ESCALA DE ORIENTACIÓN OPERATIVA AL MERCADO	
Generación de inteligencia del mercado	
1.	Medimos la satisfacción del beneficiario y del aportante sistemática y frecuentemente.
2.	Se realizan con frecuencia investigaciones sobre los beneficiarios y los aportantes para conocer qué actividades valorarán en el futuro.
3.	Recopilamos frecuentemente datos de nuestro sector para utilizarlos en nuestros planes de desarrollo de nuevas actividades.
4.	Contactamos periódicamente con los beneficiarios y aportantes de recursos para conocer la calidad de nuestras actividades.
5.	En la organización se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en nuestro sector de actividad.
6.	Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los beneficiarios y aportantes de recursos.
7.	Analizamos regularmente los programas de actividades de otras organizaciones privadas no lucrativas.
8.	Se revisa con frecuencia el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los beneficiarios y aportantes de recursos.
Diseminación de inteligencia del mercado	
9.	Se facilitan regularmente a los distintos departamentos o miembros informes sobre las tendencias futuras del entorno.
10.	Cuando un área o miembro detecta aspectos importantes sobre otras entidades privadas no lucrativas rápidamente alerta a los restantes.
11.	La información sobre los beneficiarios y sobre los aportantes, así como sobre los éxitos y fracasos de las actividades desarrolladas, es comunicada a todas las áreas o elementos de la organización.
12.	El grado de satisfacción del beneficiario y/o del aportante es difundido regularmente a todos los niveles de la organización.
Respuesta al mercado	
13.	Usamos la información obtenida de los beneficiarios y de los aportantes para incrementar la calidad de nuestras actuaciones.
14.	Definimos la calidad de las actividades en función de que satisfagan al beneficiario y al aportante de recursos.
15.	En la planificación y desarrollo de nuevas actividades se parte de lo que es valioso para el beneficiario y para el aportante.
16.	Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de actividades para asegurar su correspondencia con los deseos de los beneficiarios y de los aportantes.

Fuente: Álvarez González, L.I., Vázquez Casielles, R. y Santos Vijande, M.L. (2003), o.c., pp. 89-94.

Gainer y Padanyi (2005)³⁰⁹ realizan una investigación con modelos alternativos que incorporan separadamente las construcciones cultural y comportamental y la relación entre ellas. Parten de una revisión de la literatura, tomando como principales referentes los trabajos de Narver y Slater (1990)³¹⁰ y Kohli y Jaworski (1990)³¹¹, para representar dos enfoques alternativos de relación entre las dos construcciones de orientación al mercado y su impacto sobre el rendimiento organizacional (Ilustración 13): (1) el modelo pragmático y (2) el modelo del

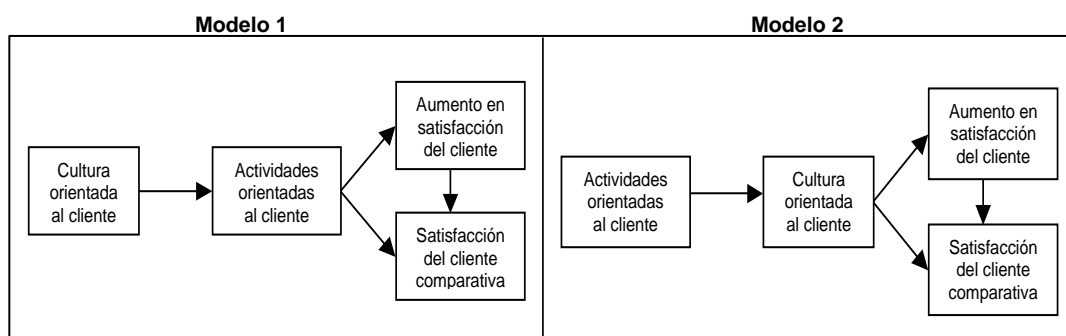
³⁰⁹ GAINER, B. y PADANYI, P. (2005), o.c., pp. 854-862.

³¹⁰ NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35.

³¹¹ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

aprendizaje del comportamiento. Testan empíricamente estos dos modelos para determinar si uno o los dos enfoques son relevantes en el sector no lucrativo.

Ilustración 13: Modelos de relación de Gainer y Padanyi



Fuente: Gainer y Padanyi (2005), o.c., p. 858.

Sus escalas de orientación cultural y comportamental al mercado, adaptadas de los modelos de Narver y Slater (1990)³¹² y Kohli et al. (1993)³¹³ respectivamente, se reflejan en la Tabla 17.

Tabla 17: Escalas de orientación al mercado de Gainer y Padanyi

ORIENTACIÓN CULTURAL AL CLIENTE	
1.	Mostramos compromiso con nuestros clientes / consumidores.
2.	Creamos valor para nuestros clientes / consumidores.
3.	Entendemos las necesidades de nuestros clientes / consumidores.
4.	Establecemos los objetivos de satisfacción de los clientes / consumidores.
5.	Medimos la satisfacción de los clientes / consumidores.
6.	Nuestro personal comparte cualquier información nueva sobre otra organización no lucrativa que atienda a nuestros clientes / consumidores.
7.	Respondemos rápidamente a las acciones de otras organizaciones no lucrativas que atienden a nuestros clientes / consumidores.
8.	Nuestros altos directivos discuten las estrategias que otras organizaciones no lucrativas utilizan con sus clientes / consumidores.
9.	Los contactos con clientes / consumidores son coordinados entre varios de nuestros departamentos.
10.	Compartimos la información sobre clientes / consumidores entre departamentos.
11.	Integramos las estrategias departamentales con el respeto a los clientes / consumidores.
12.	Todos nuestros departamentos contribuyen a la creación de valor para los clientes / consumidores.
ACTIVIDADES DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
1.	En esta organización nos reunimos al menos una vez al año con nuestros clientes / consumidores para averiguar que programas, actividades o servicios necesitarán en el futuro.
2.	En esta organización realizamos bastantes investigaciones de mercado sobre nuestros clientes / consumidores.
3.	Encuestamos a nuestros clientes / consumidores al menos una vez al año para calcular la calidad de nuestros programas, actividades o servicios.
4.	Periódicamente revisamos el posible efecto de los cambios en nuestro entorno sobre nuestros clientes / consumidores.
5.	Al menos cada trimestre tenemos reuniones entre departamentos para discutir las tendencias y desarrollos de nuestros clientes / consumidores.
6.	El personal de marketing en nuestra organización discute sobre las necesidades futuras de los clientes / consumidores con otros departamentos funcionales.
7.	La información sobre la satisfacción de los clientes / consumidores es diseminada a todos los niveles de la organización regularmente.

Fuente: Gainer y Padanyi (2005), o.c., p. 861

³¹² NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): o.c., pp. 20-35.

³¹³ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993), o.c., pp.467-477.

4.12. Antecedentes y moderadores de la orientación al mercado

La existencia de distintos grados de orientación al mercado en las organizaciones o el hecho de que distintas entidades, disponiendo de un grado de orientación al mercado similar, obtengan resultados diferentes, ha propiciado el interés por estudiar los antecedentes y moderadores de la orientación al mercado.

Así, en los estudios más recientes se intenta valorar cómo un conjunto de variables internas organizativas (antecedentes) pueden afectar al grado de orientación al mercado de una entidad; y cómo un conjunto de variables externas a la misma (moderadores) pueden moderar la relación existente entre orientación al mercado y resultados.

Kohli y Jaworski (1990) definen los **antecedentes** como “el conjunto de factores organizativos que favorecen o impiden la puesta en práctica de la filosofía de negocios que representa el concepto de *márketing*”³¹⁴. Por tanto, su delimitación es de vital importancia a la hora de implantar la orientación al mercado en cualquier organización, debido a su carácter facilitador o dificultador de la asimilación de dicha orientación.

Los trabajos de Kohli y Jaworski (1990³¹⁵ y 1993³¹⁶) son los referentes básicos al analizar los antecedentes de la orientación al mercado. Particularmente, los agrupan por afinidad conceptual en tres bloques: (1) antecedentes asociados con la alta dirección, (2) antecedentes asociados con la dinámica interdepartamental y (3) antecedentes relacionados con los sistemas organizativos.

Los asociados al equipo directivo son todos aquellos factores asociados con la alta dirección que juegan un papel determinante a la hora de fijar la orientación de la organización, ya que dependiendo de la actitud de los directivos respecto a cada uno de ellos, el grado de orientación al mercado será mayor o menor. De este conjunto de aspectos destacan: el compromiso del equipo directivo con el concepto de *márketing*, su grado de aversión al riesgo, su formación y procedencia, su actitud hacia el cambio, y la confianza que el responsable de *márketing* ofrece a los altos directivos del resto de departamentos. En la Ilustración 14, siguiente, se refleja el signo de la relación esperada con la orientación al mercado.

Definen los antecedentes relacionados con la dinámica interdepartamental como “el conjunto de interacciones formales e informales y de relaciones que se establecen entre los distintos departamentos de la organización”³¹⁷. Estudian el conflicto interdepartamental, la conexión entre departamentos y la preocupación del departamento de *márketing* por las ideas de los empleados de otras áreas, afirmando que en función del grado de los mismos, la orientación al mercado será mayor o menor. El signo de la relación entre ésta y los antecedentes asociados a la dinámica interdepartamental puede apreciarse en la Ilustración 14.

Por último, definen un tercer grupo de antecedentes relacionado con las características del sistema organizacional. En concreto, se centran en el grado de departamentalización, formalización y centralización de la entidad, estudiando además la dependencia de los factores basados en la orientación al mercado para evaluar y recompensar al personal y el comportamiento político.

Los dos últimos antecedentes organizacionales tienen un signo claro respecto a su relación con la orientación al mercado (Ilustración 14). Sin embargo, según estos autores, el grado de departamentalización, formalización y centralización condiciona negativamente la puesta en práctica de algunos de los componentes de la orientación al mercado (la generación de inteligencia y la diseminación de la misma por toda la organización) y positivamente otros (la implantación de una acción de respuesta a la inteligencia generada y diseminada).

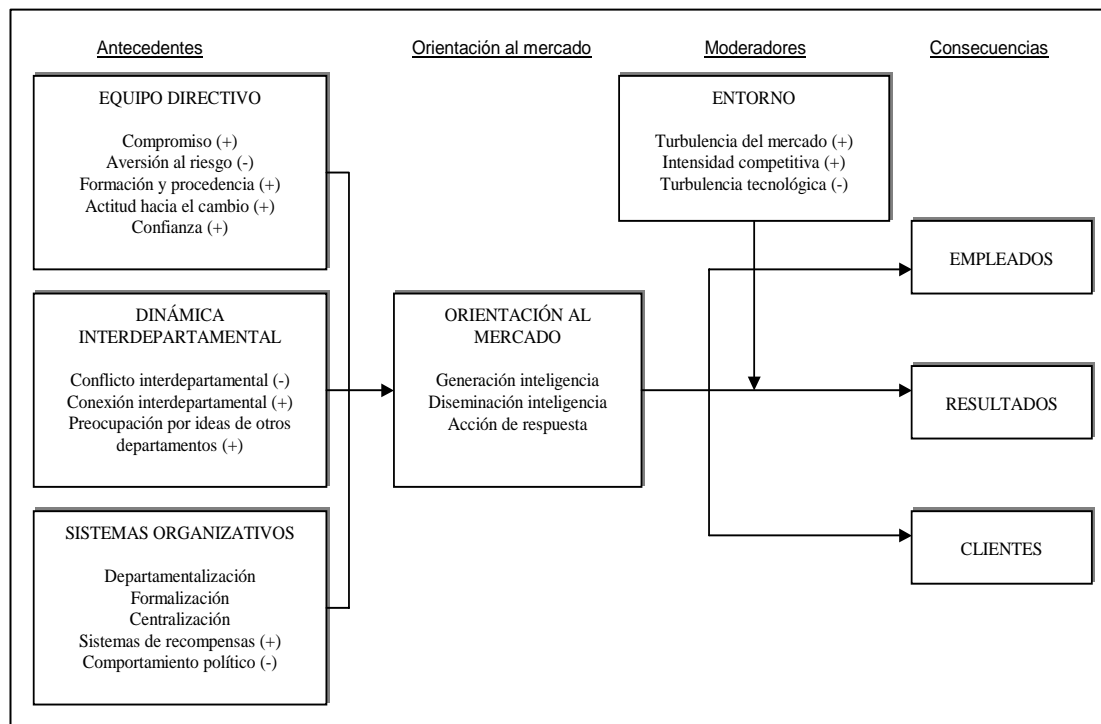
³¹⁴ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), *o.c.*, p. 6.

³¹⁵ *Ibidem*, pp. 1-18.

³¹⁶ JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1993), *o.c.*, pp. 53-70.

³¹⁷ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), *o.c.*, p. 9.

Ilustración 14: Antecedentes, moderadores y consecuencias de la orientación al mercado



Fuente: elaboración propia a partir de Kohli y Jaworski (1990): "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, pp. 7-11.

Así mismo, Kohli y Jaworski también establecen una serie de factores medioambientales **moderadores** de la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad, definiendo éstos como "el conjunto de contingencias o condiciones medioambientales que moderan (incrementando o disminuyendo) la fuerza de la relación existente entre orientación al mercado y resultados empresariales"³¹⁸.

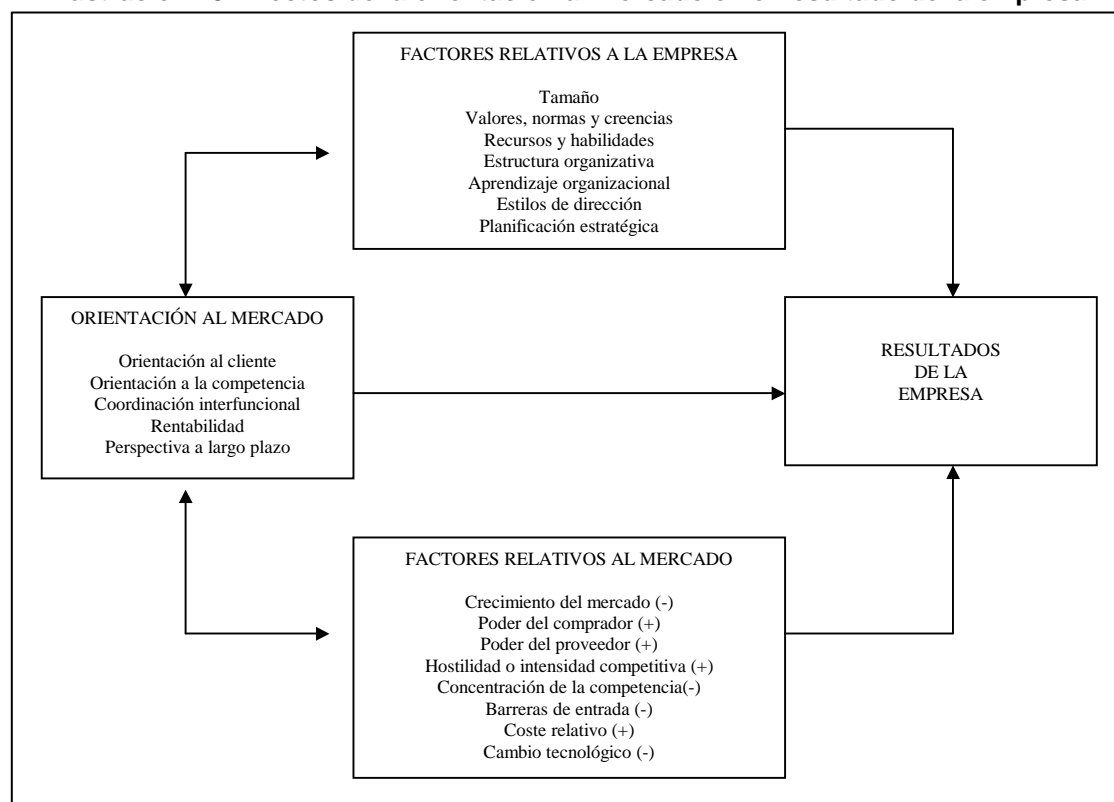
Analizan la turbulencia tecnológica, el grado de competencia del sector en el que opera la organización y la turbulencia del mercado (Ilustración 14, anterior), estudiando en este último caso las dos causas que pueden provocar dicha turbulencia: el dinamismo del mercado (variaciones en su composición física) y/o la incertidumbre en lo que respecta a su devenir más o menos inmediato.

Narver y Slater (1990), por su parte, definen los moderadores de la orientación al mercado como "aquellas variables situacionales que deberán ser tenidas en cuenta en el análisis del efecto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales"³¹⁹, poniendo así de manifiesto la importancia de su estudio.

Los factores relativos al mercado que analizan como posibles moderadores de la relación orientación al mercado-rentabilidad del negocio, y el signo de la relación entre éstos y la orientación al mercado pueden apreciarse en la Ilustración 15, siguiente: el crecimiento del mercado, el poder del comprador y el poder del proveedor respecto a la negociación de menores o mayores precios respectivamente, el poder negociador de los clientes, la intensidad competitiva, la concentración de la competencia, las barreras de entrada al mercado y el cambio tecnológico.

³¹⁸ *Ídem*, p. 14.

³¹⁹ NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), *o.c.*, p. 28.

Ilustración 15: Efectos de la orientación al mercado en el resultado de la empresa

Fuente: elaboración propia a partir de Narver y Slater (1990) y Slater y Narver (1995) en Álvarez González et al. (2001): "El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis", *Documentos de Trabajo* (Universidad de Oviedo, Facultad de CC. Económicas), nº 244, p. 7 y Álvarez González (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal" *Tesis doctoral no publicada*, Oviedo, p. 69.

En el **ámbito no lucrativo**, cabe destacar la aportación de Álvarez González (2000)³²⁰ en lo que respecta a los antecedentes y moderadores de la relación orientación al mercado-rentabilidad de las organizaciones no lucrativas.

Basándose principalmente en las aportaciones de Kohli y Jaworski (1990)³²¹ y Narver y Slater (1990)³²², establecen dos factores medioambientales como potenciales moderadores de la relación orientación al mercado-resultados: la hostilidad o intensidad competitiva y la turbulencia del mercado, analizando en esta última tanto el dinamismo del mercado como la incertidumbre que le rodea (Ilustración 16, siguiente).

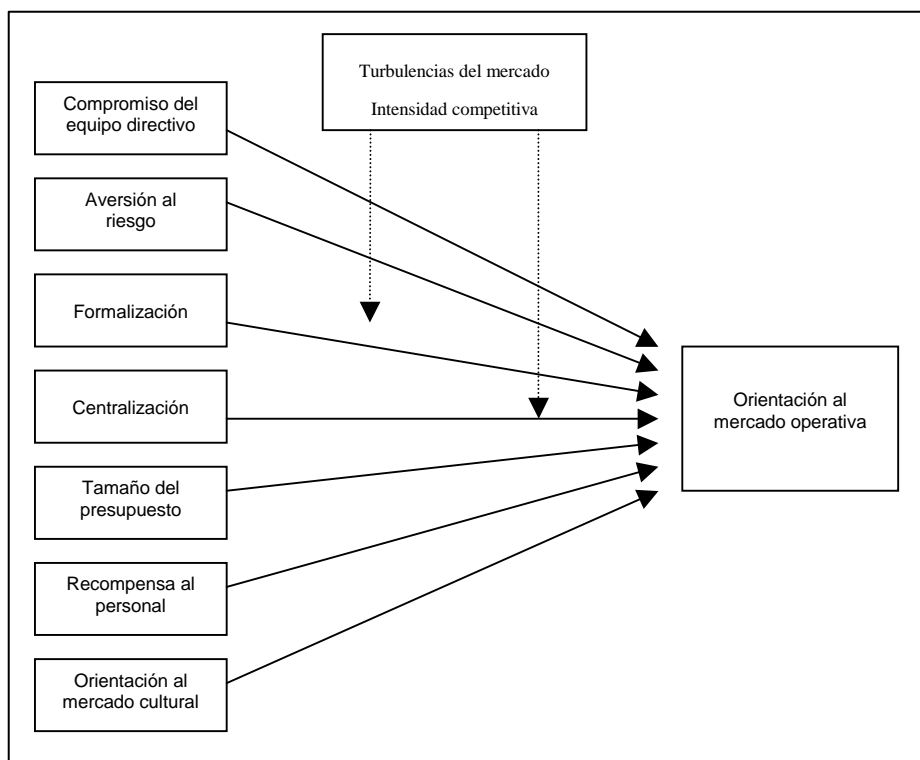
En cuanto a los motivos que llevan a que unas organizaciones se encuentren más orientadas al mercado que otras, establece cuatro grupos de antecedentes o factores organizativos que afectan la puesta en marcha de dicha orientación (Ilustración 16): (1) antecedentes asociados con el equipo directivo, (2) antecedentes asociados con la estructura organizativa, (3) antecedentes asociados con los procesos organizativos y (4) la orientación al mercado cultural como antecedente de la orientación al mercado operativa.

En lo que se refiere al primero de los antecedentes citados, analizan el compromiso del equipo directivo de la organización privada no lucrativa con lo que representa el concepto de orientación al mercado, y su grado de aversión al riesgo.

³²⁰ ALVAREZ GONZALEZ, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal" *Tesis doctoral no publicada*, Oviedo, pp. 198-213.

³²¹ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

³²² NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., pp. 20-35.

Ilustración 16: Moderadores y antecedentes de la orientación al mercado

Fuente: Álvarez González, L.I., Vázquez Casielles, R. y Santos Vijande, M.L. (2003), o.c., p. 75.

De las características que definen estructuralmente la organización y que pueden condicionar la puesta en práctica de la orientación al mercado, centra sus esfuerzos en analizar la relación existente entre el nivel de formalización y centralización de la entidad y su grado de orientación al mercado. Sin embargo, también estudia el efecto del tamaño del presupuesto de la organización no lucrativa con respecto al grado de orientación al mercado y con respecto a la formalización y la centralización organizativa.

De los procesos organizativos se limita al estudio de la influencia que pueda tener la existencia de un sistema de recompensa para los empleados y/o colaboradores basado en los resultados de sus actuaciones.

Por último, establece como antecedente de la orientación al mercado operativa la orientación al mercado cultural, argumentando que “la puesta en práctica de la estrategia de orientación al mercado va a estar condicionada por la capacidad que haya tenido el conjunto de la organización para asumir las actitudes y valores que culturalmente representa esta orientación”³²³.

³²³ ALVAREZ GONZALEZ, L.I. (2000), o.c., p. 213.

4.13. Consecuencias de la orientación al mercado

La gran mayoría de los autores que han investigado la orientación al mercado han coincidido en afirmar que una de las consecuencias de su aplicación es el incremento en la rentabilidad, tanto en el ámbito lucrativo como no lucrativo.

Narver y Slater (1990)³²⁴ verifican esta realidad en su estudio, afirmando que existe una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y la **rentabilidad** (Ilustración 15, anterior). La adopción de esta filosofía de negocio por parte de la entidad promueve la gestión de la información sobre los consumidores, la competencia y el resto de factores del entorno de forma que pueda ser tratada conjunta y coordinadamente por todos los departamentos e individuos de la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor.

El objetivo final es conseguir una ventaja competitiva duradera en el tiempo reaccionando a las necesidades del mercado y anticipándose a éstas con una oferta más satisfactoria que sus competidores, consiguiendo así una mayor satisfacción de las necesidades de sus clientes y un incremento en la rentabilidad del negocio.

Kohli y Jaworski (1990)³²⁵, además de establecer la misma relación positiva entre los beneficios de una organización y la orientación al mercado, afirman que la aplicación de ésta produce efectos psicológicos y sociales beneficiosos sobre los empleados y efectos sobre las respuestas del cliente (Ilustración 14, anterior).

Concretamente, argumentan que la orientación al mercado conduce a un sentimiento de orgullo por pertenecer a una organización en la que todos los individuos y departamentos que la conforman trabajan conjuntamente hacia la meta común de satisfacer a los clientes, lo que generará un sentimiento de contribución valiosa y de **satisfacción** por el trabajo común llevado a cabo, un sentido de **pertenencia**, y **confianza** y **compromiso** hacia la organización y sus responsables. Igualmente, plantean que esta orientación va a incrementar la dedicación de los empleados a la empresa, lo que permitirá mejorar la percepción en el cliente de la calidad del servicio que se le ofrece.

Por último, afirman que la orientación al mercado favorece el incremento en la **satisfacción** de los consumidores, los cuales se convierten en los mejores **promotores** de los productos y/o servicios de la organización. De este modo, la entidad consigue, por una parte, **fidelizar** a sus clientes actuales y, por otra, gracias a la difusión por parte de éstos del buen trabajo y las excelencias de la oferta, captar a nuevos consumidores antes potenciales.

En el **ámbito no lucrativo**, también existen numerosos estudios que relacionan la aplicación de la orientación al mercado con la consecución de mejores resultados organizativos, considerando el término “resultados” como sinónimo de poder asegurar la supervivencia de la organización (Balabanis et. al. (1997)³²⁶, Bhuiian (1997)³²⁷, Caruana et al. (1998)³²⁸, Bennett (1998)³²⁹, Cervera et al. (1999)³³⁰, Wood, Bhuiian y Kiecker (2000)³³¹, Álvarez González (2000)³³², Gainer y Padanyi (2005)³³³).

En el ámbito lucrativo los ingresos y/o el beneficio se utilizan como estimador del éxito empresarial; sin embargo, en el ámbito no lucrativo estas variables no son un indicador efectivo

³²⁴ NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., pp. 20-35.

³²⁵ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

³²⁶ BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-594.

³²⁷ BHUIAN, S.N. (1997), o.c., pp. 317-328.

³²⁸ CARUANA, A., RAMASESHAN, B. y EWING, M.T. (1998), o.c., pp. 63-82.

³²⁹ BENNETT, R. (1998a), o.c., pp. 5-16.

³³⁰ CERVERA, A., SANCHEZ, M. y GIL, I. (1999), o.c., pp. 55-81.

³³¹ WOOD, V.R., BHUIAN, S. y KIECKER, P. (2000), o.c., pp. 213-226.

³³² ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c.

³³³ GAINER, B. y PADANYI, P. (2005), o.c., pp. 854-865.

de un trabajo bien realizado. En este sector, el éxito de la organización deberá pasar por la efectiva consecución de la misión que la define y justifica su existencia, la cual no viene caracterizada en términos monetarios.

Dicha misión debe ser factible y posible de alcanzar, capaz de motivar a los integrantes de la organización, y distintiva y percibida como diferente por el público objetivo en función de distintos atributos³³⁴.

El desarrollo y puesta en práctica de la misión de una organización privada no lucrativa ha de comenzar por identificar y analizar las demandas de los diferentes colectivos próximos a la organización, incluyendo tanto a los públicos objetivos (beneficiarios y aportantes de recursos) como al resto de factores del entorno específico y genérico. A continuación se ha de determinar qué beneficio social puede proporcionar la organización a los individuos y/o a la colectividad, redactando clara y comprensiblemente dicho beneficio en la “declaración de misión organizativa”. Una vez que la misión es perfectamente comprensible por todos los elementos de la organización, será el momento de plantearse qué objetivos o metas son necesarios para el cumplimiento de la misma (objetivos o metas primarias), así como de valorar el conjunto de fuerzas y condiciones necesarias para la consecución de éstos (lo que se denomina objetivos o metas secundarias). Por último, se deberá planificar la estrategia precisa para el logro de la misión y de los objetivos y metas primarias y secundarias³³⁵.

Debido a la ambigüedad, generalidad y vaguedad que rodean la definición de la misión, la evaluación directa del grado de consecución de las metas organizativas en el ámbito no lucrativo sigue siendo un aspecto sin resolver plenamente. Sin embargo, sí queda constatada la necesidad de disponer de mecanismos de estimación directa de los resultados de las actuaciones de este tipo de entidades.

A este respecto, Balabanis, Stables y Phillips (1997)³³⁶, siguiendo a Lamb y Crompton (1990)³³⁷ clasifican las medidas de resultados no lucrativos en (1) *medidas de eficacia* que permiten valorar los resultados finales y el impacto de los programas de actuaciones sobre los distintos públicos objetivo y (2) *medidas de eficiencia* que permiten valorar la relación existente entre los inputs empleados en las actuaciones no lucrativas y los resultados que de ellas se derivan.

³³⁴ KOTLER, P. y ANDREASEN, A.R. (1996): *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Prentice-Hall, 5ª ed., New Jersey.

³³⁵ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., p. 170.

³³⁶ BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-603.

³³⁷ LAMB, C.W. and CROMPTON, J.L. (1990), o.c., pp. 174.

Metodología

Hipótesis de la investigación

- 5.1.1. Orientación al mercado cultural y operativa**
- 5.1.2. Consecuencias de la orientación al mercado**
- 5.1.3. Factores moderadores de la orientación al mercado**
- 5.1.4. Antecedentes de la orientación al mercado**
- 5.2. Evaluación de las escalas**
 - 5.2.1. Validez de contenido**
 - 5.2.2. Análisis de fiabilidad**
 - 5.2.3. Estudio de la unidimensionalidad de las escalas**
 - 5.2.4. Análisis de la fiabilidad**
 - 5.2.5. Validez de concepto**
 - 5.2.6. Validez de criterio**
 - 5.2.7. Validez concurrente**
- 5.3. Medición del resultado en las organizaciones privadas no lucrativas**
- 5.4. Factores moderadores de la orientación al mercado**
- 5.5. Antecedentes de la orientación al mercado**
 - 5.5.1. Antecedentes asociados con el equipo directivo**
 - 5.5.2. Antecedentes asociados con la estructura organizativa**
 - 5.5.3. Antecedentes asociados con el sistema de medida y recompensa**
- 5.6. Metodología y ficha técnica de la investigación**
- 5.7. Descripción de las características de la muestra**

V. METODOLOGÍA

5.1. Hipótesis de la investigación

5.1.1. Orientación al mercado cultural y operativa

El primer propósito de esta Tesis Doctoral es averiguar si las organizaciones privadas no lucrativas de la Comunidad de Madrid están **orientadas al mercado**. Debido a la evolución continua de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto beneficiarios como aportantes de recursos, al incremento del número de entidades que operan en el sector y al descenso en las aportaciones recibidas, las organizaciones se ven obligadas a establecer un contacto constante con el mercado para conseguir proporcionar una respuesta a los cambios en dichas necesidades con valor superior al del resto de organizaciones de su sector de actividad, logrando así la financiación necesaria para llevar a cabo las acciones sobre los beneficiarios que permitan la consecución de la misión para las que fueron creadas.

En la literatura se han utilizado los conceptos de “orientación al marketing”, “orientación al consumidor” y “orientación al mercado” indistintamente para referirse a la misma definición. En este estudio se prefiere utilizar la terminología orientación al mercado porque, según argumenta Shapiro³³⁸ (1998), la construcción de orientación al mercado afecta a todas las funciones corporativas ya que todos los departamentos, y no sólo el de marketing, están en contacto con el consumidor y deben participar en dicha orientación; al tomarse las decisiones estratégicas y tácticas entre todos los departamentos, la responsabilidad y la importancia se reparte también entre todos ellos. A su vez, el término orientación al mercado centra su atención en los mercados, los cuales incluyen tanto a los consumidores como a las fuerzas o factores que los afectan.

Kohli y Jaworski³³⁹ definen la orientación al mercado desde una **perspectiva comportamental** como la generación de inteligencia del mercado en toda la organización respecto a las necesidades presentes y futuras de los consumidores, la diseminación de la inteligencia sobre todos los departamentos, tanto vertical como horizontalmente y la acción de respuesta de toda la organización basada en dicha inteligencia. Dotan a la definición de un carácter operativo centrándose en actividades específicas más que en nociones de filosofía, y establecen que “una organización orientada al mercado es aquella cuyas acciones son consecuentes o están de acuerdo con el concepto de marketing”³⁴⁰. A su vez, afirman que las actividades de orientación al mercado, como observadoras del entorno exterior, conducen al desarrollo de una fuerte cultura de orientación al mercado.

Por otra parte, hay quienes definen la orientación al mercado como una cultura organizativa, siendo ésta un conjunto de valores y creencias que priorizan los intereses de los consumidores con el fin de desarrollar una empresa viable en el largo plazo³⁴¹. Sostienen que es necesaria una orientación cultural al mercado en la organización para que dicha orientación exista realmente. Así, desde una **perspectiva actitudinal**, Narver y Slater³⁴² definen la orientación al mercado como una construcción unidimensional consistente en tres componentes del comportamiento: orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional, y dos dimensiones críticas: enfoque a largo plazo y objetivo del beneficio, estrechamente relacionadas. Asumen que la orientación al mercado cultural produce una orientación al mercado comportamental la cual, sucesivamente, conduce a un rendimiento organizacional; por tanto, sostienen la visión de que las actividades específicas son el producto de la orientación cultural al mercado, más que la orientación del mercado en sí.

³³⁸ SHAPIRO, B. P. (1988), o.c., pp. 119-125.

³³⁹ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., p. 6.

³⁴⁰ *Ibidem*, p. 1.

³⁴¹ DESHPANDE, R.; FARLEY, J.U., y WEBSTER, F.E.Jr. (1993), o.c., pp. 23-27.

³⁴² NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., p. 22.

Algunos autores han combinado ambas perspectivas en una única escala, postulando que los valores y actividades de orientación al mercado son dos aspectos de la cultura de dicha orientación (Ruekert, 1992; Pelham y Wilson, 1996)³⁴³; sin embargo, sendas escalas no han tenido éxito en cuanto a su utilización en estudios posteriores.

Otra línea de pensamiento, en contra de la superioridad de una perspectiva frente a la otra, es la de autores como Diamantopoulos y Hart, 1993³⁴⁴; Avlonitis y Gounaris, 1997³⁴⁵ y 1999³⁴⁶; Álvarez González, 2000³⁴⁷; Homburg y Pflesser, 2000³⁴⁸; Gainer y Padanyi, 2003³⁴⁹, los cuales consideran ambas construcciones separadas pero relacionadas casualmente y establecen que para que exista una efectiva orientación al mercado las perspectivas cultural y operativa deben converger y complementarse.

En base al análisis de la literatura y existiendo aún dudas sobre si una organización privada no lucrativa puede estar culturalmente orientada al mercado y no disponer de una orientación operativa o viceversa, o si por el contrario es necesario que ambas perspectivas se complementen, se formula la primera hipótesis para intentar averiguar (1) cuál es el grado de orientación al mercado de las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital, y (2) si dicha orientación es sólo operativa, sólo cultural o ambas perspectivas convergen.

H₁: Las organizaciones no lucrativas de Madrid capital están orientadas al mercado tanto cultural como operativamente.

Ahora bien, en el caso supuesto que ambas perspectivas de orientación al mercado coexistan simultáneamente en la organización, cabría hipotetizar cuál de las dos perspectivas es anterior a la otra. Es decir si se asume que la orientación de las actividades y procesos de la organización al mercado está necesariamente basada en la creencia de que constituye el medio para garantizar una posición ventajosa en el largo plazo, o si, por el contrario, se asume que las actividades que la organización realiza orientadas al mercado provocarán la implantación de una cultura o filosofía de orientación a dicho mercado.

Autores como Gray et al. (1999)³⁵⁰, Álvarez González (2000)³⁵¹, Homburg y Pflesser (2000)³⁵², sostienen que la orientación cultural al mercado puede considerarse como un antecedente de la orientación operativa del mercado; y Narver y Slater³⁵³ señalan que cuando se mide la orientación al mercado a través de determinadas actividades específicas se está midiendo la manifestación del sistema subyacente de creencias. Sin embargo, el argumento opuesto también ha sido contemplado en la literatura, afirmando que el comportamiento constituye la base para el desarrollo progresivo de las creencias, valores y actitudes que componen la

³⁴³ RUEKERT, R.W. (1992), o.c., pp. 225-245; PELHAM, AM.M. y WILSON, D.T. (1996), o.c., pp. 27-43.

³⁴⁴ DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993), o.c., pp. 93-121.

³⁴⁵ AVLONITIS, G.J. Y GOUNARIS, S.P. (1997): "Marketing orientation and company performance. Industrial vs. Consumer goods companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 385-402.

³⁴⁶ AVLONITIS, G.J. Y GOUNARIS, S.P. (1999): "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, vol. 33 (11/12), pp. 1003-1037.

³⁴⁷ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c.

³⁴⁸ HOMBURG, C. Y PFLESSER, C. (2000): "A multiple-layer model of market oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, 37, noviembre, pp. 449-462

³⁴⁹ GAINER, B. Y PADANYI, P. (2003): "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations", *Journal of Business Research* (2005), vol. 58 (6), pp. 858-859.

³⁵⁰ GRAY, B.; GREENLEY, G.E.; MATEAR, S.M. Y MATHESON, P.K. (1999): "Thriving on turbulence", *Journal of market focused management*, 4, pp. 231-257.

³⁵¹ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c.

³⁵² HOMBURG, C. Y PFLESSER, C. (2000), o.c., pp. 449-462.

³⁵³ NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., pp. 20-35.

cultura organizativa³⁵⁴, y por tanto, la orientación al mercado cultural no tiene porqué ser necesariamente un antecedente de la orientación al mercado operativa³⁵⁵. Autores como Gainer y Padanyi (2003)³⁵⁶ sostienen que, desde una perspectiva de dirección, iniciar actividades de orientación al cliente antes de intentar infundir una cultura de orientación al cliente a través de, por ejemplo, programas educacionales, tiene ventajas prácticas; y que el éxito con dichas actividades podría ayudar a vencer la resistencia de los empleados al cambio y reduciría el riesgo de recursos humanos y financieros asociados con un cambio cultural impuesto desde la alta dirección³⁵⁷.

Así pues, incluimos dos hipótesis excluyentes:

H_{2a}: Una fuerte cultura de orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital provocará un alto nivel de orientación al mercado operativo.

H_{2b}: Aquellas organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital que posean un alto nivel de actividades orientadas al mercado conseguirán una fuerte cultura de orientación al mercado.

5.1.2. Consecuencias de la orientación al mercado

Si bien en la literatura se ha discutido sobre la perspectiva de la orientación al mercado más predominante, la mayoría de los autores coinciden en que una de las consecuencias de dicha orientación es el incremento en los **resultados de la organización**. Se sostiene que para que una organización consiga un resultado empresarial por encima de lo normal debe crear una ventaja competitiva sostenible³⁵⁸, es decir, debe crear un valor superior sostenible en el tiempo para sus consumidores del que estos conseguirían con los productos y servicios de los competidores. Y se ha argumentado desde un punto de vista teórico que la orientación al mercado puede constituir la base sobre la cual asentar la ventaja competitiva de la empresa³⁵⁹, ya que supone una mayor identificación de las necesidades de sus mercados objetivos.

Así existen múltiples trabajos que analizan la posible existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial (Deng y Dart, 1994³⁶⁰; Pelham y Wilson, 1996³⁶¹; Langerak, 2003³⁶²; Flavián, Fuster y Polo, 2004³⁶³). Y estudios empíricos recientes han demostrado cómo la orientación al mercado permite a las organizaciones obtener una mayor

³⁵⁴ GRIFFITHS, J.S. Y GROVER, R. (1998): "A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and the Culture", en Grewal D. y Pechman, C. (eds.), *Marketing Theory and Applications*, 9, American Marketing Association, Chicago, pp. 311-320.

³⁵⁵ GONZALEZ-BENITO, O. Y GONZALEZ-BENITO, J. (2004): "Orientación al mercado cultural vs. operativa y desempeño empresarial objetivo vs. subjetivo: perspectiva de producción", Universidad de Salamanca, Ponencia nº 201 del 24/09/04, XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Alicante.

³⁵⁶ GAINER, B. Y PADANYI, P. (2003), o.c., p. 860.

³⁵⁷ HARRIS, L.C. (1999): "Barriers to developing market orientation", *Journal of Applied Management Studies*, vol. 8 (1), junio, pp. 85-101.

³⁵⁸ AAKER, D. A. (1989): "Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, 31 (2), p. 91.

³⁵⁹ BELLO, L.; POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999), o.c., pp. 190-211.

³⁶⁰ DENG, S. Y DART, J. (1994), o.c., pp. 725-742.

³⁶¹ PELHAM, A.M. y WILSON, D.T. (1996): "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24 (1), pp 27-43.

³⁶² LANGERAK, F. (2003): "The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 11, pp. 93-115

³⁶³ FLAVIAN BLANCO, C., FUSTER MUR, Q., Y POLO REDONDO, Y. (2004): "El papel de la orientación al mercado en el proceso de desarrollo de la estrategia", Ponencia nº 259 del 24/09/04, XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Alicante.

rentabilidad (Narver y Slater, 1990³⁶⁴; Jaworski y Kohli, 1993³⁶⁵; Matsuno, Mentser y Özsomer, 2002³⁶⁶; Lai, 2003³⁶⁷; Tse et al., 2003³⁶⁸). También en el ámbito no lucrativo diversos trabajos han identificado una asociación positiva entre el nivel de orientación al mercado logrado y una variedad de medidas de rentabilidad; así, Caruana et al.³⁶⁹ establecieron dicha relación positiva a través de la aplicación de la escala MARKOR propuesta por Kohli y Jaworski (1990) tanto en el sector público como en las universidades; Bennett³⁷⁰ identificó una relación positiva entre la orientación al mercado y la rentabilidad en pequeñas y medianas organizaciones no lucrativas de U.K.; Balabanis et al.³⁷¹ afirmaron, en un estudio sobre orientación al mercado de las 200 mayores organizaciones benéficas de Inglaterra, que una mayor orientación al mercado de los donantes en las organizaciones no lucrativas incrementaba el resultado de las mismas; Stewart³⁷² examinó la orientación al mercado en los institutos de educación superior en UK argumentando que ésta permitía a las instituciones atraer y retener a los estudiantes; Álvarez González³⁷³, en su estudio sobre la orientación al mercado en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal, postuló que dicha orientación contribuía a incrementar los resultados de la organización. Y Gainer et al.³⁷⁴ revelaron, tras un análisis exhaustivo de la literatura empírica, que 13 de 19 estudios encontraron una relación positiva significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento; y cuatro de cinco estudios recientes sobre las organizaciones privadas no lucrativas también hallaron esa misma relación positiva entre la orientación al mercado y el éxito organizacional.

La literatura sostiene que la orientación al mercado es la cultura organizacional que más efectivamente apoya la creación de productos con un valor superior para los consumidores (Shapiro, 1988³⁷⁵; Webster, 1988³⁷⁶; Narver y Slater, 1990³⁷⁷) debido a la mayor identificación de las necesidades de sus mercados objetivo, y es previsible que ese mayor valor en los productos y servicios de una organización generará un mayor interés de los consumidores por los mismos, y por lo tanto, una ventaja competitiva sostenible, lo que provocará un mejor resultado o un incremento de rentabilidad para la entidad. En las organizaciones privadas no lucrativas parece previsible que la orientación al mercado implique un mayor conocimiento de los consumidores (tanto beneficiarios como aportantes) y esto permita a la entidad ofrecer una respuesta más adecuada a sus necesidades y establecer una sólida base para la creación de un valor superior que permita el desarrollo de una ventaja competitiva³⁷⁸. Y dicho valor superior presumiblemente proporcionará una mayor satisfacción en los clientes, por lo que tanto la atracción ejercida sobre los aportantes de recursos como la fidelidad de los ya existentes se incrementará, y los resultados económicos de que disponga la organización para poder llevar a cabo sus actividades con los beneficiarios serán mayores. Dicho formalmente:

³⁶⁴ NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., pp. 20-35; JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp. 53-70.

³⁶⁵ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57 (3), julio, pp. 53-70.

³⁶⁶ MATSUNO, K., MENTZER, J.T., Y ÖZSOMER (2002): "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66 (Julio), pp. 18-32.

³⁶⁷ LAI, K.-H. (2003): "Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 84 (1), pp. 17-34.

³⁶⁸ TSE, A.C.B., SIN, L.Y.M., YAU, O.H.M., LEE, J.S.Y., y CHOW, R. (2003): "Market orientation and business performance in a Chinese business environment", *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 227-239.

³⁶⁹ CARUANA, A., RAMASESHAN, B. y EWING, M.T. (1998), o.c., pp. 63-82.

³⁷⁰ BENNETT, R. (1998b): "Market Orientation among small to medium sized UK charitable organizations: implications for fund-raising performance", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 6, No. 1, pp. 31-45.

³⁷¹ BALABANIS, G.; STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-603.

³⁷² STEWART, K.L. (1991): "Applying a Market Orientation to a Higher Education Setting", *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 7, No. 2, pp. 117-124.

³⁷³ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., pp. 260-261.

³⁷⁴ GAINER, B. y PADANYI, P. (2003), o.c., p. 854.

³⁷⁵ SHAPIRO, B.P. (1988), o.c., pp. 119-125.

³⁷⁶ WEBSTER, F.E.Jr. (1988): "Rediscovering the Marketing Concept", *Business Horizons*, Vol. 31, mayo-junio, pp. 29-

³⁷⁷ NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., pp. 20-35.

³⁷⁸ HOMBURG, C. Y PFLESSER, C. (2000), o.c., pp. 449-462.

H₃: Una mayor orientación operativa al mercado de una organización privada no lucrativa de Madrid capital influye positivamente sobre los resultados de sus actuaciones sobre los beneficiarios y aportantes de recursos.

Sin embargo, toda organización no lucrativa ha de desarrollar sus actividades alrededor de, y persiguiendo siempre, una finalidad determinada al comienzo de la vida de la organización y que justifica su creación, escrita en forma de **Misión**. Es decir, el fin último de la organización es, a través de la satisfacción de sus aportantes y beneficiarios mediante la realización de actividades, llegar a conseguir la misión que justificó su creación y que guía su funcionamiento. Por lo que la orientación al mercado, al conseguir incrementar los resultados de las actuaciones que la organización realiza sobre sus aportantes y beneficiarios, ayuda positivamente a la consecución del cumplimiento de la misión de dicha entidad.

Así, el cálculo del rendimiento en una organización no lucrativa no se realiza a través de su beneficio financiero, ya que éste es inexistente; los excedentes o beneficios conseguidos no se pueden repartir entre sus miembros o directivos, sino que tienen que reinvertirse en las actividades propias de la organización, las cuales se realizan con el objetivo de conseguir la misión de la organización, motivo de su creación. Por tanto, y ya que el fin último de una organización no lucrativa es conseguir su misión, su rendimiento puede medirse en función de si está consiguiendo el cumplimiento de su misión o no, a través de las actividades necesarias para ello³⁷⁹. Por tanto, establecemos la siguiente hipótesis:

H₄: Cuanto mayor sea el grado de orientación operativo al mercado de una organización privada no lucrativa de Madrid capital mayor será su contribución al cumplimiento de su misión.

5.1.3. Factores moderadores de la orientación al mercado

Pese al consenso de la literatura respecto a la relación entre la orientación al mercado y los resultados que esta ocasiona, se ha argumentado que pueden existir **factores del entorno**, externos a la organización, que pueden moderar el efecto de dicha relación (Kohli y Jaworski, 1990³⁸⁰; Narver y Slater, 1990³⁸¹; Diamantopoulos y Hart, 1993³⁸²; Slater y Narver, 1994³⁸³; Álvarez González, 2000³⁸⁴). Esto explicaría en parte el hecho de que unas organizaciones estén más orientadas que otras al mercado o que distintas organizaciones, disponiendo de un grado de orientación al mercado similar, obtengan resultados diferentes.

Por factores moderadores del entorno se puede entender “el conjunto de contingencias o condiciones medioambientales que moderan (incrementando o disminuyendo) la fuerza de la relación existente entre la orientación al mercado y sus resultados empresariales”³⁸⁵ o “las variables situacionales que deberán ser tenidas en cuenta en el análisis del efecto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales”³⁸⁶. Estas definiciones hacen prever que, aunque generalmente la orientación al mercado parece implicar una mejora significativa en los resultados de la organización que la adopta, puede ser que en determinadas circunstancias del entorno dicha orientación no sea económicamente beneficiosa. Esta circunstancia refleja la necesidad de estudiar la capacidad de los factores medioambientales para condicionar la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizativos.

³⁷⁹ LIAO, M., FOREMAN, S., Y SARGEANT, A. (2001): “Market versus societal orientation in the nonprofit context”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Londres, Septiembre, vol. 6 (3), p. 260.

³⁸⁰ KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 14-15.

³⁸¹ NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., pp. 20-35.

³⁸² DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993), o.c., pp. 93-121.

³⁸³ SLATER, S.F. y NARVER J.C. (1994b), o.c., pp. 46-55.

³⁸⁴ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I. (2000), o.c., pp. 67-77.

³⁸⁵ KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., p. 14.

³⁸⁶ NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., p. 28.

Las variables medioambientales más estudiadas en la literatura se pueden recoger en tres bloques³⁸⁷: (1) *factores relativos al mercado*, en los que se incluyen la turbulencia del mercado (Kohli y Jaworski, 1990 y 1993), el crecimiento del mercado (Narver y Slater, 1990), el poder del comprador (Narver y Slater, 1990) y el poder del proveedor (Narver y Slater, 1990), (2) *factores relativos a la competencia*, como la intensidad competitiva (Kohli y Jaworski, 1990 y 1993), la concentración de la competencia (Narver y Slater, 1990), las barreras de entrada al mercado (Narver y Slater, 1990) y el coste relativo (Narver y Slater, 1990), y (3) *factores relativos al entorno*, donde destacan la turbulencia tecnológica (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990 y 1993) y la situación general de la economía (Kohli y Jaworski, 1990). De todas ellas, y siguiendo a Álvarez González (2000)³⁸⁸, se han escogido aquellas cuyo estudio tiene más significado en el ámbito privado no lucrativo: la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva a la hora de captar recursos.

Respecto a la **turbulencia del mercado**, se han considerado dos variables: el *dinamismo* del mercado y la *incertidumbre* que les rodea. Se argumenta que un mercado es *dinámico* por dos motivos³⁸⁹: (1) porque se produzcan cambios en la composición del mercado respecto a los beneficiarios y aportantes, a las organizaciones con las que se compite a fin de lograr la satisfacción de los mismos y respecto a los factores del entorno específico y genérico en la medida en que puedan condicionar tal satisfacción; o (2) porque se produzcan variaciones en las necesidades y preferencias de los clientes, en las actuaciones de los competidores y en el perfil de los factores del entorno. La *incertidumbre* del mercado podría definirse como una situación en la los responsables de las empresas perciben como muy difícil el poder definir correctamente la situación competitiva a la que se van a tener que enfrentar, los posibles efectos futuros de estos sobre la empresa y las consecuencias de las actuaciones que se puedan acometer³⁹⁰.

Kohli y Jaworski (1990)³⁹¹ defendieron que en entornos poco dinámicos el efecto de la orientación al mercado en los resultados sería relativamente escaso debido al hecho de que bastarían simples ajustes en el márketing-mix de la organización para satisfacer, efectivamente, las preferencias estables de un conjunto dado de consumidores. Siguiendo esta línea, establecemos que en entornos poco dinámicos y con poca incertidumbre donde la organización atiende a un grupo de consumidores con preferencias estables, será más probable que los productos y servicios requieran relativamente pequeñas modificaciones; por lo que la orientación al mercado sería menos necesaria al saber con más precisión cuáles son los deseos y preferencias de sus consumidores. En cambio, en entornos muy dinámicos es probable que las organizaciones tengan que modificar sus productos y servicios continuamente para atender los constantes cambios en las necesidades y expectativas de los beneficiarios y aportantes, por lo que la orientación al mercado sería más necesaria ya que la organización tendría que realizar continuos estudios sobre dichas variaciones con el fin de adaptar sus productos y servicios y conseguir un valor superior que derivaría en la consecución de mejores resultados; así mismo, debido al desconocimiento de la organización de cuál será su situación en el futuro a causa de la incertidumbre, sería necesario controlar en mayor grado las actuaciones de las organizaciones existentes en el mercado así como las de las entidades que pudieran entrar o salir del sector para anticiparse a la realidad futura y “orientar correctamente los esfuerzos de la organización para servir efectivamente a sus clientes sin comprometer su propia supervivencia”³⁹². Así, establecemos que:

H₅: Cuanto mayor sea la turbulencia del mercado en el que una organización privada no lucrativa de Madrid capital opera, más fuerte será la relación entre la orientación al mercado y el grado de cumplimiento de su misión.

³⁸⁷ KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18; JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp.53-70;

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., pp. 20-35.

³⁸⁸ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I. (2000), o.c., p. 198.

³⁸⁹ *Ibidem*, p. 70.

³⁹⁰ MILLIKEN, F.J. (1987): “Three types of perceived uncertainty about the environment: State, Effect, and Response Uncertainty”, *Academy of Management Review*, vol. 12 (1), enero, pp. 136-138.

³⁹¹ KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., p. 14.

³⁹² ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I. (2000), o.c., p. 71.

El siguiente factor moderador de la relación entre la orientación al mercado y el resultado organizativo es la **intensidad competitiva** o grado de competencia existente en el sector. Un mercado competitivo se caracteriza por la “presencia de competidores que se atacan agresivamente en numerosas dimensiones estratégicas (por ejemplo, precios, promoción, desarrollo de productos y distribución)”³⁹³. Kohli y Jaworski³⁹⁴ sostienen que en ausencia de competencia una organización puede funcionar bien incluso sin estar orientada al mercado, ya que los consumidores no tienen más opciones que sus productos o servicios y la organización puede o no adaptar dichos productos o servicios a las necesidades cambiantes de los consumidores. Sin embargo, en condiciones de alta competencia los consumidores tienen varias alternativas para satisfacer sus necesidades y deseos, por lo que la organización que no esté muy orientada al mercado probablemente no conseguirá un valor superior ni una ventaja competitiva frente al resto de organizaciones y perderá consumidores, con lo que su resultado empeorará.

En el sector no lucrativo la intensidad competitiva se vincula al mercado de los aportantes, ya que debido a la disminución de los flujos monetarios procedentes de los distintos entes de la Administración Pública, al incremento en el número de organizaciones no lucrativas, y al aumento en la demanda de sus servicios, cada vez resulta más difícil para las organizaciones conseguir los fondos necesarios para poder llevar a cabo las acciones correspondientes que deriven en la consecución de la misión. Así, la existencia de un mayor grado de intensidad competitiva en el sector supone para la organización realizar esfuerzos continuos en analizar las cambiantes necesidades de los actuales y potenciales aportantes de recursos con el objetivo de satisfacerlos mejor que el resto de organizaciones y así obtener financiación, poder llevar a cabo las acciones necesarias para satisfacer a sus beneficiarios y, por ende, cumplir su misión; por tanto, la orientación al mercado en estas circunstancias se hará más necesaria.

En base a dicha argumentación realizamos la siguiente hipótesis:

H₆: Cuanto mayor sea la intensidad competitiva por la captación de recursos del sector en el que radica una organización privada no lucrativa de Madrid capital, más fuerte será la relación entre la orientación al mercado y el grado de cumplimiento de su misión.

Por tanto, cabría decir como resumen respecto a los factores moderadores de la orientación al mercado que cuanto más turbulencia exista en el sector más necesaria será la orientación al mercado por parte de la organización para poder conseguir su fin último, es decir su misión. Cuanto más dinamismo exista en el mercado y mayor sea la incertidumbre, más estudios sobre los aportantes y beneficiarios, sobre sus necesidades presentes y futuras, sobre la competencia y sobre el entorno en general deberá llevar a cabo la entidad, si quiere sobrevivir. Así mismo, cuanto mayor sea la intensidad competitiva, mayores deberán ser los esfuerzos de la organización por satisfacer mejor que los demás las necesidades de los aportantes de recursos, para lo que necesitarán conocer mejor que nadie dichas necesidades y, además, estudiar a sus competidores para crear un valor sostenible en el tiempo superior al de dichos competidores.

Un tercer factor medioambiental que ha sido objeto de consideración por parte de la literatura ha sido la **turbulencia tecnológica** o cambio tecnológico como moderador de la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento. Se argumenta que las organizaciones que trabajan con tecnologías emergentes que experimentan cambios rápidos podrían ser capaces de obtener una ventaja competitiva a través de la innovación y diferenciación tecnológica; de este modo, disminuiría, aunque no se eliminaría, la importancia de la orientación al mercado; sin embargo, las organizaciones que actúen en entornos tecnológicamente estables, el conocimiento de las necesidades de los consumidores puede ser la mejor alternativa de la

³⁹³ SLATER, S.F. y NAVER, J.C. (1994a), o.c., p. 49.

³⁹⁴ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., p. 14.

organización³⁹⁵. En el ámbito no lucrativo no se dan las características necesarias para que exista una turbulencia tecnológica, por lo que el análisis de la misma es irrelevante.

Sin embargo, creemos que la tecnología puede jugar un papel importante en las organizaciones privadas no lucrativas, y éstas deberían utilizar las herramientas tecnológicas a su alcance para conseguir incrementar sus resultados; así, aquellas entidades que posean página de Internet y la utilicen como herramienta adicional para conseguir financiación a través de, por ejemplo, la donación de particulares con un simple click, o para conseguir la realización de una acción específica, como salvar la vida de una persona gracias a firmas digitales o cartas enviadas desde la página web de la organización, conseguirán mayores resultados en sus actuaciones o bien mayores recursos financieros que conducirán a un incremento de las actuaciones sobre los beneficiarios, lo que implicará un mayor grado de consecución de su misión. Gracias a estos nuevos canales no convencionales, la organización facilita la captación y la aportación de los clientes actuales y potenciales, incrementando así la financiación de la entidad. Por tanto, se podría realizar la siguiente hipótesis:

H₇: Una mayor innovación tecnológica en una organización privada no lucrativa de Madrid capital ayudará a incrementar el grado de consecución de la misión para la que fue creada.

5.1.4. Antecedentes de la orientación al mercado

Se definen antecedentes de la orientación al mercado como “aquellos factores organizativos que favorecen o impiden la puesta en marcha o ejecución de la filosofía de negocio que representa el concepto de márketing”³⁹⁶. Para indagar en las razones de porqué unas organizaciones y otras tienen distintos grados de orientación al mercado estudios recientes intentan valorar cómo un conjunto de variables internas de las organizaciones puede afectar a dicha orientación. Según Jaworski y Kohli (1993) la perspectiva de centrarse en factores internos abarca una orientación más aplicada al tener los directivos más control sobre los antecedentes internos que sobre los externos³⁹⁷.

El referente básico al analizar los antecedentes de la orientación al mercado es los trabajos de Kohli y Jaworski (1990 y 1993), los cuales agrupan dichos antecedentes en cuatro bloques³⁹⁸: (1) *asociados a la alta dirección*: compromiso respecto al concepto de orientación al mercado y aversión al riesgo, (2) *asociados con la dinámica interdepartamental*: conflicto entre departamentos y relaciones interdepartamentales, (3) *asociados con la estructura y los sistemas organizacionales*: formalización, centralización y departamentalización, y (4) *sistema de medida y recompensa*. En la mayoría de los análisis empíricos centrados en los antecedentes organizativos se toma como unidad de medida de la orientación su conceptualización desde la perspectiva operativa, línea de actuación que va a seguir este trabajo (Ruekert, 1992³⁹⁹; Jaworski y Kohli, 1993⁴⁰⁰; Balabanis, Stables y Phillip, 1997⁴⁰¹; Bhuian, 1998⁴⁰²; Álvarez González, 2000⁴⁰³).

De los antecedentes antes mencionados se han seleccionado para su estudio los asociados con la alta dirección, con la estructura organizativa y con el sistema de medida y recompensa,

³⁹⁵ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., p.58.

³⁹⁶ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., p. 6.

³⁹⁷ JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1993), o.c., p.54.

³⁹⁸ *Ibidem*, pp.54-56.

³⁹⁹ RUEKERT, R.W. (1992), o.c., pp. 225-245.

⁴⁰⁰ JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp.53-70.

⁴⁰¹ BALABANIS, G. STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-603.

⁴⁰² BHUIAN, S.N. (1998): “An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies”, *Journal of Business Research*, vol. 43 (1), pp. 13-25.

⁴⁰³ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I. (2000), o.c.

debido a su mayor análisis en los trabajos empíricos existentes relacionados con las organizaciones no lucrativas (Balabanis, Stables y Phillips, 1997⁴⁰⁴; Álvarez González, 2000⁴⁰⁵).

a) Antecedentes asociados con el equipo directivo de la organización

En la literatura se establece que la orientación al mercado en las organizaciones no lucrativas está limitada por barreras ideológicas o de actitud de los directivos de las mismas⁴⁰⁶. Se ha argumentado que la alta dirección juega un papel crítico en la formación de los valores de la organización y que ésta muy probablemente no se orientará al mercado a no ser que ofrezca signos claros a través de la alta dirección sobre la importancia de ser sensibles con las necesidades de los consumidores⁴⁰⁷.

Partiendo de los antecedentes relacionados con la alta dirección, propuestos por Kohli y Jaworski (1990)⁴⁰⁸ y siguiendo a Álvarez González (2000),⁴⁰⁹ se han seleccionado aquellos que han mostrado un mayor poder explicativo en evidencias empíricas anteriores (Jaworski y Kohli, 1993⁴¹⁰; Avlonitis y Gounaris, 1997⁴¹¹; Bhuian, 1997⁴¹²; Álvarez González, 2000⁴¹³): el compromiso y la aversión al riesgo de la alta dirección.

El **compromiso del equipo directivo** respecto al concepto de orientación al mercado engloba tanto la satisfacción de los beneficiarios de la acción no lucrativa y la generación de recursos de valor superior en el aportante del que pudiera obtener en cualquier destino alternativo para sus aportaciones, como el permanente conocimiento respecto a los beneficiarios, al resto de organizaciones del sector con las que compiten por la captación de recursos y al entorno en general de la organización. La comunicación de dicho compromiso por parte de la alta dirección probablemente fomente, en el resto de personas y departamentos de la organización, la realización de actividades orientadas a dicho mercado⁴¹⁴. En otras palabras, si el equipo directivo de una organización privada no lucrativa está comprometido con los valores y con lo que representa el concepto de orientación al mercado seguramente transmitirá esta orientación al resto de empleados y voluntarios y conseguirá implicar a toda la organización en dicha orientación; en cambio, si el equipo directivo no está comprometido con lo que significa la orientación al mercado, los empleados posiblemente tampoco lo estarán, por lo que dicha orientación será menor que en el primero de los casos. Por tanto:

H₈: Cuanto mayor sea el compromiso del equipo directivo de una organización privada no lucrativa de Madrid capital respecto a lo que representa el concepto de orientación al mercado, mayor será dicha orientación en su vertiente operativa.

El segundo antecedente de la orientación al mercado versa sobre la **aversión al riesgo** o el grado de riesgo financiero que el equipo directivo está dispuesto a asumir en la introducción o modificación de nuevos productos, servicios o programas como respuesta a las cambiantes necesidades de sus consumidores, debido al posible fracaso de los mismos. Kohli y Jaworski⁴¹⁵ argumentan que si la alta dirección demuestra buena voluntad para enfrentarse a los riesgos y aceptar fracasos ocasionales como algo natural, los empleados estarán más dispuestos a proponer e introducir nuevas ofertas en respuesta a los cambios en las necesidades de los consumidores; y al contrario, si la alta dirección tiene aversión al riesgo e intolerancia al fracaso, es menos probable que el resto de la organización esté dispuesto a responder a los cambios en las necesidades de los consumidores. Por tanto, se puede esperar que:

⁴⁰⁴ BALABANIS, G. STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-603.

⁴⁰⁵ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I. (2000), o.c.

⁴⁰⁶ MOKWA, M.P. (1990), o.c., pp. 43-55.

⁴⁰⁷ WEBSTER, F.E. Jr. (1988), o.c., p. 37; LEVITT, T. (1969): *The Marketing Mode*, New York, Ed. McGraw-Hill, p. 244.

⁴⁰⁸ KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

⁴⁰⁹ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c.

⁴¹⁰ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp. 53-70.

⁴¹¹ AVLONITIS, G.J. Y GOUNARIS, S.P. (1997), o.c., pp. 385-402.

⁴¹² BHUIAN, S.N. (1997), o.c., pp. 317-328.

⁴¹³ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c.

⁴¹⁴ JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1993), o.c., p.54.

⁴¹⁵ KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., p. 5.

H₉: Cuanto mayor sea la aversión al riesgo del equipo directivo de una organización privada no lucrativa de Madrid capital, menor será su grado de orientación operativo al mercado.

b) Antecedentes asociados con la estructura organizativa

Los antecedentes asociados con la estructura organizativa pueden definirse como “el conjunto de características que definen estructuralmente al conjunto de la organización y pueden condicionar la puesta en práctica de los componentes del concepto de orientación al mercado”⁴¹⁶. Siguiendo el desarrollo de Álvarez González (2000) basado en Kohli y Jaworski, vamos a analizar la relación existente entre el grado de orientación operativa al mercado de una organización privada no lucrativa y su nivel de formalización y centralización.

La **formalización** representa el grado en el que las reglas o normas definen los papeles, las relaciones de autoridad, las comunicaciones, normas y sanciones y los procedimientos de una organización⁴¹⁷. Es típicamente argumentado que el énfasis en las normas hace a la organización menos adaptativa a los cambios externos⁴¹⁸. Así, cuanto mayor formalización exista en una organización menor será su nivel de orientación al mercado, ya que la existencia de un gran número de normas y procedimientos desincentivará tanto la generación de inteligencia individual sobre los elementos del mercado, como el proceso de comunicación de dicha información del mercado entre los individuos de la organización con mandos superiores e inferiores dentro de la escala jerárquica, necesario para poder ofrecer una respuesta acertada basada en dicha información. Este argumento es apuntado por Jaworski y Kohli (1993)⁴¹⁹, Avlonitis y Gounaris (1997)⁴²⁰, Álvarez González (2000)⁴²¹.

El segundo antecedente es la **centralización** o el proceso inverso a la delegación de autoridad en la toma de decisiones a lo largo de toda la organización así como el aumento en el número de miembros que participan en el proceso de decisión⁴²². Cuanta mayor centralización exista menor será la orientación al mercado ya que la concentración de autoridad podría generar una barrera de comunicación que inhibiera la generación de inteligencia del mercado y su puesta en común para el desarrollo y ejecución de una acción de respuesta. Asimismo, cuanto mayor implicación en la toma de decisiones tengan los individuos en una organización, más sentirán estar formando parte de una familia y más se fomentará el espíritu de orientación al mercado de dicha entidad. Asimismo, si la mayoría o la totalidad de departamentos participan en la toma de decisiones, el consenso entre ellos será total o casi total, lo que proporcionará estabilidad y buen hacer a la hora de llevar a cabo las tareas propias de la orientación al mercado.

Así, realizamos las siguientes hipótesis:

H₁₀: Cuanto mayor sea la formalización de procedimientos de una organización privada no lucrativa de Madrid capital, menor será su nivel de orientación operativo al mercado.

H₁₁: Cuanto mayor sea la centralización de una organización privada no lucrativa de Madrid capital, menor será su nivel de orientación al mercado operativo.

⁴¹⁶ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I. (2000), o.c., p. 64.

⁴¹⁷ HALL, R.H., HAAS J.E., Y JOHNSON, N.J. (1967): “Organizational Size, Complexity, and Formalization”, *American Sociological Review*, vol. 32, diciembre, pp. 903-911.

⁴¹⁸ JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1993), o.c., p. 62.

⁴¹⁹ *Ibidem*, pp. 53-70.

⁴²⁰ AVLONITIS, G.J. Y GOUNARIS, S.P. (1997), o.c., pp. 385-402.

⁴²¹ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c.

⁴²² AIKEN, M. Y HAGE, J. (1968): “Organizational Independence and Intra-organizational Structure”, *American Sociological Review*, vol. 33, pp. 912-930.

Sin embargo, algunos autores argumentan que la formalización y la centralización influyen la orientación al mercado de distinta manera bajo diferentes condiciones (Cadogan y Paul, 1999; Álvarez González, 2000)⁴²³. Se establece que la existencia de **turbulencia del mercado** modifica la relación entre la formalización y la centralización con el grado de orientación al mercado. Es decir, en entornos muy turbulentos el aumento de la centralización y la formalización quizá vaya en detrimento de la orientación al mercado, mientras que en entornos estables, la formalización y centralización pueden incrementar la eficiencia y eficacia de dicha orientación.

Asimismo, si el tamaño del **presupuesto organizativo** es grande, la formalización y centralización serán más necesarias y entorpecerán menos o incluso ayudarán al desarrollo de las actividades de orientación al mercado, ya que existirá un mayor control sobre el presupuesto para que éste se utilice en dichas actividades; sin embargo, si el presupuesto es pequeño, la formalización y centralización entorpecerán la orientación al mercado, ya que dicha formalización y centralización no serán tan necesarias para controlar ese pequeño presupuesto.

En base a estos criterios establecemos que:

H₁₂: La relación entre el nivel de formalización y centralización de una organización privada no lucrativa de Madrid capital y su grado de orientación al mercado está moderada por la turbulencia del mercado.

H₁₃: La relación entre el nivel de formalización y centralización de una organización privada no lucrativa de Madrid capital y su grado de orientación al mercado está moderada por el tamaño del presupuesto organizativo.

En la literatura también se ha argumentado que el **tamaño de la organización** afecta a su grado de orientación al mercado. Así, Balabanis, Stables y Phillips (1997) establecen que la orientación al mercado está relacionada negativamente con el tamaño de la empresa, y que un gran número de empleados podría dificultar la respuesta a los cambios en el mercado de donantes; por tanto, las organizaciones mayores son más reacias a volverse hacia una orientación al mercado⁴²⁴. Siguiendo esta argumentación en este estudio sostenemos que en una organización privada no lucrativa con un volumen de empleados bajo la diseminación de inteligencia será más directa y rápida de lo que pudiera ser en una organización con un volumen de empleados mayor, lo que ayudará a poner en marcha una acción de respuesta válida a las necesidades cambiantes de sus mercados. Dicho argumento se puede sintetizar en la siguiente hipótesis:

H₁₄: Cuanto mayor sea el tamaño de una organización privada no lucrativa de Madrid capital, estimado en volumen de empleados, menor será su grado de orientación operativa al mercado.

Por otra parte, presuponemos que la orientación al mercado de una organización privada no lucrativa depende en parte de la disponibilidad económica que posea. Así, cuanto mayor sea el **tamaño del presupuesto** de la organización más probable parece que pueda llevar a cabo las actividades propias de la orientación al mercado, esto es, realización de actividades de generación de inteligencia del mercado, de diseminación interna de la misma por toda la organización y de desarrollo y puesta en práctica de acciones de respuesta a dicha inteligencia. Y al contrario, cuanto menor sea el presupuesto que posee una organización para realizar las actividades propias de la orientación al mercado, menor será dicha orientación operativa.

⁴²³ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c.

⁴²⁴ BALABANIS, G. STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-603.

H₁₅: El tamaño del presupuesto de una organización privada no lucrativa de Madrid capital afecta positivamente a su grado de orientación operativa al mercado.

c) Antecedentes asociados con el sistema de medida y recompensa

El antecedente de un sistema de recompensa para los empleados y/o colaboradores basado en los resultados de sus actuaciones ha sido considerado por Jaworski y Kohli (1993)⁴²⁵, Jaworski y Kohli (1996)⁴²⁶, Bhuiyan (1997)⁴²⁷, Harris (1996)⁴²⁸, Álvarez González (2000)⁴²⁹. La literatura sostiene que el sistema de medida y recompensa es un instrumento para mantener el comportamiento de los empleados⁴³⁰. Webster⁴³¹ argumenta que "...la llave para el desarrollo de un negocio con instinto hacia el mercado y orientado al consumidor se encuentra en cómo los directivos son evaluados y recompensados". Por tanto, se establece que si los empleados y/o colaboradores son evaluados y recompensados, aunque no sea de modo monetario, ante todo sobre la base de la satisfacción del consumidor y el comportamiento de la orientación al mercado, es más probable que se centren en estos criterios y realicen actividades orientadas al mercado. Al contrario, si existe menos dependencia de los factores basados en el mercado para evaluar y recompensar a los empleados y/o colaboradores, probablemente éstos realizarán menos actividades orientadas al mercado, ya que éstas no serán los factores clave a la hora de recompensarles. La hipótesis formal que se realiza es:

H₁₆: Cuanto más tenga en cuenta una organización privada no lucrativa de Madrid capital los factores basados en la orientación al mercado para evaluar y recompensar al personal por su labor, mayor será el grado de dicha orientación.

5.2. Evaluación de las escalas

El primero de los objetivos planteados en la parte empírica de este trabajo doctoral es intentar averiguar si las organizaciones privadas no lucrativas sitas en Madrid capital están orientadas al mercado operativa y/o culturalmente. Para abordar este objetivo, se han seleccionado sendas escalas unidimensionales desarrolladas, fiabilizadas y validadas por Álvarez González (2000)⁴³² que reflejan los aspectos cultural y operativo de la orientación al mercado. Son instrumentos de medida, con carácter general, para el ámbito no lucrativo, por lo que se los considera válidos para el contexto objeto de estudio en la presente Tesis Doctoral: las organizaciones privadas no lucrativas.

Dichas escalas han sido tenidas en cuenta por numerosos estudios posteriores sobre orientación al mercado en el ámbito no lucrativo (Flavián Blanco, C. y Lozano Velázquez, F.J. (2001)⁴³³; González Benito, O. y González Benito, J. (2004)⁴³⁴; Flavián Blanco, C., Fuster Mur, A. y Polo Redondo, Y. (2004)⁴³⁵).

⁴²⁵ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp. 53-70.

⁴²⁶ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996): "Market orientation: review, refinement, and roadmap", *Journal of Market Focused Management*, vol. 1, pp. 119-135.

⁴²⁷ BHUIAN, S.N. (1997), o.c., pp. 317-328.

⁴²⁸ HARRIS, L.C. (1996): "Cultural obstacles to market orientation", *Journal of Marketing Practice*, vol. 2 (4), pp. 36-52.

⁴²⁹ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c.

⁴³⁰ JAWORSKI, B.J. (1988): "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 52, julio, pp. 23-39.

⁴³¹ WEBSTER, F.E. Jr. (1988), o.c., p. 38.

⁴³² ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., pp. 255-256.

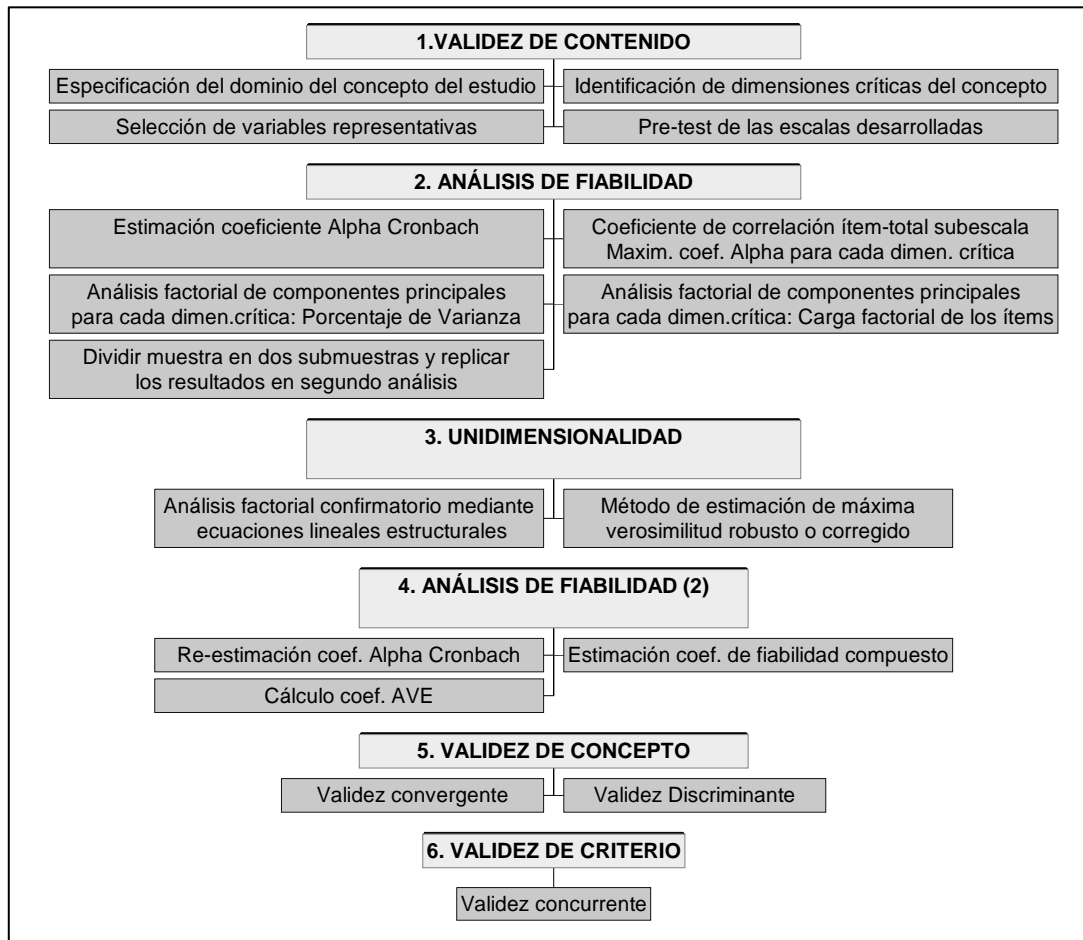
⁴³³ FLAVIÁN BLANCO, C. y LOZANO VELÁZQUEZ, F.J. (2001): "Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva formación profesional", *XI Congreso de la Asociación Española de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*, Zaragoza.

⁴³⁴ GONZÁLEZ BENITO, O. y GONZÁLEZ BENITO, J. (2004), o.c.

⁴³⁵ FLAVIAN BLANCO, C., FUSTER MUR, A. y POLO REDONDO, Y. (2004), o.c.

Para evaluar positivamente estas escalas, el autor lleva a cabo un proceso secuencial elaborado a partir de las propuestas originales de Churchill (1979)⁴³⁶, Gerbing y Anderson (1988)⁴³⁷ y Deng y Dart (1994)⁴³⁸, y que gira en torno al estudio de la validez, fiabilidad y unidimensionalidad de cada una de las escalas de referencia. El proceso de evaluación se estructura en seis etapas principales, tal y como se recoge en la Ilustración 17: (1) validez de contenido, (2) análisis de fiabilidad, (3) estudio de unidimensionalidad, (4) análisis de fiabilidad, (5) validez de concepto, y (6) validez de criterio.

Ilustración 17: Proceso de evaluación de las escalas de orientación al mercado cultural y operativa



Fuente: elaboración propia

5.2.1. Validez de contenido

Una escala de medición posee validez de contenido cuando recoge “los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos y fundamentales en relación al objeto de análisis”⁴³⁹, por tanto, su evaluación es totalmente subjetiva. En las escalas de orientación al mercado cultural y operativa desarrolladas por Álvarez González (2000), el proceso de elaboración y la

⁴³⁶ CHURCHILL, G.A. (1979): “A paradigm for developing better measures for marketing constructs”, *Journal of Marketing Research*, 16 (1), pp. 64-73.

⁴³⁷ GERBING, D.W. y ANDERSON, J.C. (1988): “An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment”, *Journal of Marketing Research*, 25, mayo, pp. 186-192.

⁴³⁸ DENG, S. y DART, J. (1994), o.c., pp. 725-742.

⁴³⁹ SALVADOR MIQUEL ET. AL. (1997): *Investigación de Mercados*, McGraw-Hill, Madrid, p. 126.

correspondiente validez de contenido abarca diferentes etapas⁴⁴⁰, siguiendo a Churchill (1979)⁴⁴¹ y a Deng y Dart (1994)⁴⁴²: (a) especificación del dominio del concepto de estudio, (b) identificación de sus dimensiones críticas, (c) selección de las variables representativas del dominio y de cada dimensión crítica identificada y (d) pre-test de las escalas desarrolladas.

a) Especificación del dominio del concepto

La orientación al mercado se efectúa, básicamente, desde dos perspectivas: una cultural en la que aquella se asume como parte integrante de la cultura organizativa de la entidad, y otra operativa en la que dicha orientación se identifica con comportamientos o actuaciones específicas.

Desde el enfoque cultural, la orientación al mercado se describe como una cultura organizativa en la que tanto el cliente, como los competidores y restantes factores del entorno, constituyen el eje central de la estrategia y las actuaciones de la organización. Dicha filosofía supone la existencia de un conjunto de valores y actitudes, compartidos por toda la entidad, que priorizan los intereses de los consumidores a fin de crear un mayor valor para los mismos. En este sentido, la orientación al mercado cultural apoya tanto la obtención de información detallada del mercado, como la necesidad de desarrollar acciones organizativas coordinadas que respondan a la información recogida y estén orientadas a la obtención de ventajas competitivas en el largo plazo.

La perspectiva operativa se centra en las actividades específicas que debe ejecutar la organización de acuerdo con los planteamientos de la orientación al mercado. Así, las organizaciones que deseen orientarse al mercado deberán llevar a cabo una serie de actividades encaminadas a conseguir una ventaja competitiva frente a sus clientes y, de esta forma, asegurar su supervivencia. Kohli y Jaworski (1990)⁴⁴³ describen dichas actividades como generación de inteligencia de mercado, diseminación de esta inteligencia, y desarrollo y puesta en marcha de una acción de respuesta coordinada dirigida al mercado.

En la presente Tesis Doctoral se considera la posibilidad de que exista una orientación al mercado desde una doble perspectiva cultural y operativa; por lo que, para su estimación, se hace necesario un doble instrumento de medida, adaptado al ámbito no lucrativo: una primera escala de carácter cultural, que valore el grado en el que la organización asume y comparte una filosofía común que sitúa a su público objetivo como eje central de su estrategia y de sus operaciones presentes y futuras. Y una segunda escala de carácter operativo, que describa en qué medida la entidad lleva a cabo un conjunto de actuaciones encaminadas a conseguir la satisfacción de las necesidades y preferencias de dicho público objetivo.

b) Identificación de las dimensiones críticas del concepto

Se intenta establecer qué tipo de actitudes y comportamientos deberían reflejar las escalas de orientación al mercado, es decir, qué dimensiones críticas subyacen al concepto de orientación al mercado en su doble perspectiva cultural y operativa.

En primer lugar, se especifica que tanto los valores culturales como las acciones operativas deben tener en cuenta a los clientes, a la competencia y a los factores del entorno, siempre con visión a largo plazo de cuál va a ser la evolución de estas variables. Pese a que la mayoría de investigaciones se centran en el estudio del cliente, se considera obligatorio analizar a la competencia puesto que para poder conseguir un mayor valor que el resto de competidores es necesario conocer las actuaciones de éstos. En cuanto al entorno, es imprescindible analizar las posibles fuerzas que afectan o pudieran afectar a las preferencias de los consumidores para conocer sus necesidades tanto presentes como futuras.

⁴⁴⁰ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., pp. 178-191.

⁴⁴¹ CHURCHILL, G.A. (1979), o.c., pp. 64-73.

⁴⁴² DENG, S. y DART, J. (1994), o.c., pp. 725-742.

⁴⁴³ KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

En segundo lugar, se identifican las dimensiones críticas usando como input informativo una revisión de la literatura especializada. Así, desde una perspectiva cultural, la orientación al mercado debe promover la orientación externa tanto a los clientes, como a la competencia y al entorno; la integración y coordinación interna; y la gestión de relaciones a largo plazo. Este planteamiento conceptual se resume en la Ilustración 18 y se justifica bibliográficamente en la Tabla 18, siguiente.

Ilustración 18: Planteamiento conceptual de las dimensiones de la orientación al mercado

ORIENTACIÓN CULTURAL			ORIENTACIÓN OPERATIVA			
ORIENTACIÓN EXTERNA				CLIENTE	COMPETENCIA	ENTORNO
CLIENTES	COMPETENCIA	ENTORNO	GENERACIÓN			
INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN INTERNA			DISEMINACIÓN			
GESTIÓN DE RELACIONES A L/P			RESPUESTA			

Fuente: ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal" *Tesis doctoral no publicada*, Oviedo, p. 182

Los clientes, la competencia y el resto de factores del entorno se suponen condicionantes potenciales de la generación de valor superior para el público objetivo, por lo que la orientación al exterior de la organización se asume necesaria. Por otro lado, la dimensión de coordinación interfuncional, ampliamente considerada en la revisión bibliográfica efectuada, se matiza con la expresión integración y coordinación interna con el fin de no limitarse solamente a la relación interfuncional y ampliar a la utilización conjunta de todos los recursos de la empresa. Por último, se concibe la necesidad de que las relaciones con el público objetivo, además de ser mutuamente beneficiosas, se perpetúen en el largo plazo ya que la creación de valor superior en un momento del tiempo determinado no asegura la supervivencia de la organización.

Desde una *perspectiva operativa* la orientación al mercado supone, en primer lugar, la generación de inteligencia del mercado, utilizando tanto medios formales como informales, con el objetivo de obtener información sobre las necesidades presentes y futuras de los clientes, del comportamiento de los competidores y de los factores del entorno que pudieran condicionar la satisfacción de los consumidores. En segundo lugar, implica la diseminación de la inteligencia generada a todos los niveles internos de la organización de forma que la totalidad de los elementos organizativos, individuales y/o colectivos, conozcan y compartan dicha información. Y por último, la orientación operativa al mercado supone el diseño y la puesta en práctica de una acción u oferta de valor que suponga la continua satisfacción del mercado, a partir de la inteligencia generada y diseminada. Este planteamiento conceptual, recogido en la Ilustración 18, anterior, y la Tabla 18, siguiente, representa básicamente la estructura dimensional formulada por Kohli y Jaworski (1990)⁴⁴⁴, aceptada por numerosos estudios posteriores sobre orientación al mercado operativa, tanto en el ámbito lucrativo (Ruekert, 1992⁴⁴⁵; Diamantopoulos y Hart, 1993⁴⁴⁶; Cadogan y Diamantopoulos, 1995⁴⁴⁷), como en el no lucrativo (Balabanis, Stables y Phillips, 1997⁴⁴⁸; Bennett, 1998⁴⁴⁹; Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1998⁴⁵⁰; Cervera, Sánchez y Gil, 1999⁴⁵¹).

⁴⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁴⁵ RUEKERT, R.W. (1992), o.c., pp. 225-245.

⁴⁴⁶ DIAMANTOPOULOS y HART (1993): "Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework", *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp. 93-121.

⁴⁴⁷ CADOGAN, J. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995), o.c., pp. 41-60.

⁴⁴⁸ BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-603.

⁴⁴⁹ BENNETT (1998a), o.c., pp. 5-25.

⁴⁵⁰ CARUANA, A., RAMASESHAN, B. y EWING, M.T. (1998), o.c., pp. 63-82.

⁴⁵¹ CERVERA, A., SANCHEZ, M., y GIL, L. (1999), o.c., pp. 55-81.

Tabla 18: Planteamiento conceptual de las dimensiones de la orientación al mercado. Principales referencias bibliográficas tenidas en cuenta del ámbito lucrativo

• MICHELS (1982)	• DIAMANTOPOULOS Y HART (1993)	• ESTEBAN TALAYA (1997)
• GELINIER (1984)	• PELHAM (1993)	• CHANG Y CHEN (1998)
• LUSCH Y LACZNAZ (1987)	• DENG Y DART (1994)	• DALGIC (1998)
• MCGEE Y SPIRO (1988)	• SINKULA (1994)	• FOURNIER, DOBSCHA Y MICK (1998)
• SHAPIRO (1988)	• SLATER Y NARVER (1994B Y 1995)	• LANGERAK Y COMMANDEUR (1998)
• WEBSTER (1988)	• BIEMANS Y HARMSSEN (1995)	• GREENLEY Y FOXAL (1998)
• GRÖNROOS (1989)	• CADOGAN Y DIAMANTOPOULOS (1995)	• NARVER, SLATER Y TIETJE (1998)
• KOHLI Y JAWORSKI (1990)	• KOTLER (1995)	• SIGUAW, SIMPSON Y BAKER (1998)
• NARVER Y SLATER (1990)	• RIVERA CAMINO (1995)	• VERHEES (1998)
• MCKENNA (1991)	• VAN BRUGGEN Y SMIDTS (1995)	• BARROSO Y MARTÍN (1999)
• SHARP (1991)	• JAWORSKI Y KOHLI (1996)	• BECKER Y HOMBURG (1999)
• MENON Y VARADARAJAN (1992)	• LAMBIN (1996)	• CADOGAN Y PAUL (1999)
• RUEKERT (1992)	• MALTZ Y KOHLI (1996)	• FABIEN Y LÉGER (1999)
• DESHPANDÉ, FARLEY Y WEBSTER (1993)	• SLATER Y NARVER (1996)	• LANGERAK, NOOTENBOOM Y VAN DER KNAAP (1999)

Fuente: ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal" *Tesis doctoral no publicada*, Oviedo, p. 183.

Una vez realizado el diseño conceptual de modo genérico para cualquier tipo de organización, el siguiente paso consiste en una adaptación de dichas perspectivas y dimensiones relevantes al ámbito no lucrativo objeto de estudio, tomando como referencia la literatura especializada más relevante (recogida en la Tabla 19, siguiente).

Tabla 19: Planteamiento conceptual de las dimensiones de la orientación al mercado. Principales referencias bibliográficas tenidas en cuenta del ámbito privado no lucrativo

• RADOS (1981 Y 1996)	• BRUCE (1995)	• BALABANIS, STABLES Y PHILLIPS (1997)
• GREENBERG (1982)	• MCLEISH (1995)	• BRINCKERHOFF (1997)
• LOVELOCK Y WEINBERG (1984)	• RAJU Y LONIAL (1995)	• HANSON (1997)
• GARLAND Y WESTBROOK (1989)	• BRANNEN (1996)	• MAYER Y MALEHAM (1997)
• DRUCKER (1990)	• CARTER (1996)	• O'CONNOR (1997)
• FINE (1990)	• CONWAY (1996 Y 1997)	• PYNE Y ROBERTSON (1997)
• PLACER GALÁN (1990)	• HUXMAN Y VANGEN (1996)	• BARRINGTON (1998)
• GALLAGHER Y WEINBERG (1991)	• KOTLER Y ANDREASEN (1996)	• HORNE (1998)
• HANNAGAN (1992)	• LAING Y GALBRAITH (1996 Y 1997)	• LOCK (1998)
• HAYDEN (1992 Y 1993)	• LINDSAY Y MURPHY (1996)	• VERNIS, ET. AL. (1998)
• KLAYTON (1993)	• MULLIN (1996)	• BLOIS (1999)
• MARTINSON Y HOSLEY (1993)	• O'SULLIVAN Y O'SULLIVAN (1996)	• EWING Y CARUANA (1999)
• ROBINSON (1994)	• SAXTON (1996)	• SARGEANT (1999)

Fuente: ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal" *Tesis doctoral no publicada, Oviedo, p. 186*

Una organización privada no lucrativa que esté orientada al mercado *culturalmente* debe desarrollar una orientación externa que abarque a su doble público objetivo (los beneficiarios de sus acciones y los aportantes de recursos), a los factores del entorno genérico que pudieran condicionar su relación con ellos, y a las posibles alternativas de valor a las que los aportantes puedan dirigir sus recursos, es decir, a sus rivales, con los que puede competir o colaborar en la prestación no lucrativa. Además, debe integrar y coordinar sus recursos, capacidades y habilidades internas de forma que consiga una relación, principalmente con sus aportantes de recursos, continua y permanente en el largo plazo. *Operativamente*, una organización privada no lucrativa orientada al mercado debe generar inteligencia sobre todos los integrantes de su mercado, es decir, los beneficiarios y aportantes, la competencia y los restantes factores del entorno; y diseminar internamente dicha información a todos los niveles de la entidad para conseguir, de forma integrada y coordinada, una acción de repuesta que satisfaga las necesidades de sus públicos objetivo. En la Ilustración 19, siguiente, se esquematizan las dimensiones comentadas para ambas perspectivas de orientación al mercado en el contexto de las organizaciones privadas no lucrativas.

Ilustración 19: Planteamiento conceptual de las dimensiones de la orientación al mercado. Aplicación al ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas

ORIENTACIÓN CULTURAL		
ORIENTACIÓN EXTERNA		
BENEFICIARIOS Y APORTANTES	COMPETENCIA	ENTORNO
INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN INTERNA		
GESTIÓN DE RELACIONES A L/P		

ORIENTACIÓN OPERATIVA			
	BENEFICIARIOS Y APORTANTES	COMPETENCIA	ENTORNO
GENERACIÓN			
DISEMINACIÓN			
RESPUESTA			

Fuente: ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal" *Tesis doctoral no publicada, Oviedo, p. 183.*

c) Selección de las variables representativas del dominio y de cada dimensión crítica

Esta selección, realizada de forma simultánea para las dos escalas propuestas, la lleva a cabo Álvarez González (2000)⁴⁵² en dos fases sucesivas: en la primera, se efectúa de forma exhaustiva una revisión bibliográfica de las escalas desarrolladas hasta la fecha, valorándolas críticamente en función del dominio y las dimensiones especificadas anteriormente; como resultado se obtienen relaciones iniciales de ítems culturales y operativas de la orientación al mercado de una organización en general. En la siguiente fase, se enriquecen cualitativamente esas relaciones iniciales de ítems mediante evidencias empíricas primarias que permiten ir formalizando la configuración final de las escalas de orientación al mercado para el ámbito no lucrativo.

Las escalas de referencia se seleccionan de entre las consideradas más relevantes en la bibliografía de la última década, teniendo en cuenta el grado de aceptación académica de cada una de ellas y su réplica en posteriores trabajos:

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. NARVER Y SLATER (1990) | 5. KOHLI, JAWORSKI Y KUMAR (1993) |
| 2. RUEKERT (1992) | 6. PELHAM (1993) |
| 3. DIAMANTOPOULOS Y HART (1993) | 7. DENG Y DART (1994) |
| 4. DESHPANDE, FARLEY Y WEBSTER (1993) | 8. DESHPANDE Y FARLEY (1996) |

Una vez establecidas, se procede a clasificar los ítems que integran su configuración de acuerdo con los siguientes criterios: su carácter cultural u operativo; el objeto de interés en que se centran esas variables (clientes, competidores o restantes factores del entorno); y las dimensiones críticas que subyacen en cada caso a la orientación al mercado cultural u operativa. A continuación se realiza una valoración del conjunto de ítems asignados a cada dimensión crítica, eliminando los redundantes por analogía de significado y completando aquellos aspectos cuya medición se efectúa de modo insuficiente. El resultado de este proceso son sendas escalas iniciales de orientación al mercado compuestas de 22 ítems en el caso cultural y de 42 en el operativo.

Las escalas respetan la redacción inicial de los ítems en las distintas fuentes, es decir, mantienen sus estructuras originales adaptadas al ámbito lucrativo, por lo que se someten a un proceso de evaluación en dicho ámbito, realizando un estudio mediante encuesta entre organizaciones lucrativas del Principado de Asturias y obteniéndose, para cada escala, caracterizaciones psicométricas adecuadas.

Una vez evaluadas las escalas en el ámbito lucrativo, se adaptan al contexto no lucrativo. Para la adaptación de la escala *cultural* se utiliza como herramienta básica la literatura especializada en márketing privado no lucrativo (recogida gran parte anteriormente en la Tabla 19), lo que permite realizar correcciones en los ítems con respecto a apreciaciones semánticas y conceptuales que se detectan, como por ejemplo, la confirmación de que el término “cliente” debe duplicarse y sustituirse por el de beneficiario y aportante.

Por su parte, la adaptación de la escala *operativa* también tiene como punto de partida la revisión bibliográfica comentada anteriormente. Pese a que todos tienen en común la utilización de la escala MARKOR desarrollada por Kohli y Jaworski (1993)⁴⁵³, se valora la transcripción de los ítems en cada uno de los estudios para mejorar la adaptación de la escala operativa propia. Además, se fortalece el proceso de adaptación gracias a los resultados obtenidos en un estudio cuantitativo previo que se realizó en 1998 entre las asociaciones culturales y juveniles no lucrativas del Principado de Asturias (Álvarez González, 1999⁴⁵⁴; Álvarez, Vázquez y Santos, 1999⁴⁵⁵), en el que se proponía, desarrollaba, fiabilizaba y validaba una escala de estimación operativa del concepto de orientación al mercado en el campo asociativo descrito; los resultados de esta escala diferían muy poco, en cuanto a la configuración final de los ítems, de los obtenidos con la escala operativa propuesta en el pre-test efectuado en el ámbito

⁴⁵² ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., p. 186-190.

⁴⁵³ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993), o.c., pp. 467-477.

⁴⁵⁴ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (1999): Orientación al mercado de organizaciones privadas de carácter no lucrativo. Fundación Banco Herrero, Oviedo.

⁴⁵⁵ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VÁZQUEZ, R. y SANTOS, M. L. (1999), o.c., pp. 19-40.

lucrativo. En definitiva, se adapta al contexto privado no lucrativo la práctica totalidad de la escala operativa propuesta, fiabilizada y validada en el campo lucrativo, una vez consideradas las correspondientes modificaciones semánticas y léxicas, y una vez eliminados aquellos ítems que no proporcionaron un buen resultado en los estudios preliminares efectuados. El resultado es la reducción de la escala de 42 a 35 ítems.

d) Pre-test de las escalas desarrolladas

En una segunda fase, se realizan un conjunto de entrevistas personales con el fin de enriquecer cualitativamente las relaciones iniciales de ítems. Para ello, las escalas finales se plantean en términos neutrales con el objetivo de no provocar sesgos o errores intencionados, solicitando al encuestado que valore su grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones en una escala tipo Likert que va de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo). La utilización de escalas Likert de 7 posiciones, frente a la alternativa de 5, se justifica "en el hecho de que favorece la fiabilidad de las escalas de medida desarrolladas y no tiene efectos distorsionadores en los análisis factoriales que se lleven a cabo en el estudio de sus respectivas caracterizaciones psicométricas"⁴⁵⁶.

Se somete el cuestionario a la opinión, en el ámbito académico, de doctores en dirección de empresas especializados en gestión comercial y orientación al mercado de organizaciones lucrativas, y en gestión de entidades no lucrativas; y en el ámbito profesional, a la opinión de responsables de organizaciones no lucrativas de distinto tamaño y sector de actividad, y del Director del Centro de Fundaciones (entidad asociativa que engloba a más de 200 fundaciones españolas de distintos sectores).

Como consecuencia de este conjunto de entrevistas, se eliminan ítems de ambas escalas ante su falta de adaptación conceptual y léxica al mundo no lucrativo (2 de los 22 ítems iniciales de la escala cultural y 4 de los 35 ítems de la escala inicial operativa); a su vez, se realizan modificaciones en la redacción de 5 de los restantes ítems culturales y de 7 de los operativos por problemas de interpretación.

5.2.2. Análisis de Fiabilidad

La fiabilidad de una escala expresa el nivel de precisión en una medida, ya que nos permite asegurar "que el proceso de medida de un determinado elemento en el que se utiliza la escala está libre de error aleatorio, o lo que es lo mismo, que el valor generado por la escala sea consistente y estable"⁴⁵⁷; por tanto, podría decirse que la fiabilidad es el grado en que la variable observada mide el valor verdadero, libre de error.

El estudio de la fiabilidad de las escalas de orientación al mercado cultural y operativa se lleva a cabo mediante el método de *consistencia interna* que exige un único instrumento de medida y una única administración del mismo. Se selecciona este sistema porque, debido a la metodología de recogida de información por encuesta postal, la utilización de otro método como el de prueba-reprueba podría acarrear dificultades operativas al tener que administrar las dos escalas de orientación al mercado en dos momentos de tiempo diferentes, y el uso de métodos como el paralelo y el método por mitades conllevarían subjetividad debido al proceso de división de las escalas.

Con el objetivo de garantizar la máxima fiabilidad de las dos escalas propuestas, se realizan cinco pruebas⁴⁵⁸: (1) Se estima el coeficiente Alpha de Cronbach para cada dimensión crítica. (2) Se obtienen, simultáneamente, los correspondientes coeficientes de correlación ítem-total subescala, eliminando aquellos ítems que impiden la maximización del coeficiente Alpha para cada dimensión crítica; como consecuencia de dicha eliminación, la escala de orientación cultural al mercado se ve reducida a 19 ítems (se elimina 1 variable) y la medida operativa de orientación al mercado a 28 ítems (se eliminan 3 variables). Sobre la base de los ítems

⁴⁵⁶ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., p. 190.

⁴⁵⁷ SALVADOR MIQUEL ET. AL. (1997), o.c., p. 127.

⁴⁵⁸ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., p. 232-237.

resultantes y siguiendo las recomendaciones de Churchill (1979)⁴⁵⁹, se realiza un análisis factorial de componentes principales para cada una de las dimensiones críticas con el fin de conocer (3) el porcentaje de varianza explicada y (4) la carga factorial de los correspondientes ítems. (5) Se divide la muestra total válida en dos sub-muestras de forma totalmente aleatoria para valorar en qué medida se replican los resultados en un segundo análisis.

Los resultados obtenidos permiten catalogar la fiabilidad de las dos escalas de orientación al mercado como muy aceptable. Por lo que se puede afirmar que sendas escalas son instrumentos de medida libres de errores aleatorios y, en consecuencia, están en disposición de proporcionar resultados estables y consistentes en las distintas situaciones en las que se pudiera usar en el sector de actividad no lucrativo.

5.2.3. Estudio de la unidimensionalidad de las escalas

La unidimensionalidad se refiere a la existencia de un único concepto subyacente en la medición de una escala⁴⁶⁰; por tanto, se pretende analizar si el conjunto de ítems que configuran la escala tienen un único concepto en común (tanto para la medida operativa de orientación al mercado como para la cultural). Sin embargo, ello no impide que dicho concepto esté integrado por varios factores o dimensiones críticas, correlacionadas entre sí.

Para analizar el carácter unidimensional de sendas escalas, Álvarez González (2000)⁴⁶¹ recurre a la técnica estadística del análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones lineales estructurales empleando el programa informático EQS 5.7a⁶, utilizando como método de estimación el de máxima verosimilitud robusto o corregido. Se aplica el análisis factorial confirmatorio para ambas escalas de modo secuencial, estimando distintos modelos de ajuste hasta obtener el más idóneo. La evaluación de la adecuación global de los datos muestrales a la estructura de las escalas propuestas se lleva a cabo mediante el examen de las medidas conjuntas de calidad de ajuste. Para mejorar la bondad del ajuste y pasar de un modelo a otro mejor, se van eliminando secuencialmente aquellos ítems identificados como causantes de la falta de ajuste del modelo inicialmente propuesto.

De este modo, partiendo de las escalas resultantes del análisis inicial de fiabilidad (la escala cultural de orientación al mercado con 19 ítems, y la operativa con 28 ítems), se llevan a cabo sendos análisis factoriales confirmatorios de primer orden. En el primero de ellos (Modelo 1) el conjunto de ítems confluyen en un único factor principal; mientras que en el segundo (Modelo 2) los ítems se saturan en las tres dimensiones críticas relevantes estando éstas, a su vez, correlacionadas entre sí. Ambos modelos se estiman, y se evalúa cuál de ellos proporciona un mejor ajuste de los datos muestrales.

Sin embargo, esto no supone que uno de los dos modelos sea el más adecuado de todos los que se puedan estimar, por lo que se procede a realizar un proceso de réplica, de acuerdo al criterio de eliminación de ítems, hasta identificar el modelo que presenta, de un modo global, mejores parámetros de bondad de ajuste (Modelo 3). Este modelo óptimo se ve complementado por tres modelos adicionales: un modelo de primer orden alternativo (Modelo 4) que presenta una estructura factorial de primer orden alternativa a la óptima; un modelo resultante de la realización de un análisis factorial confirmatorio de segundo orden en el que las tres dimensiones críticas, no correlacionadas, confluyen en un único factor principal (Modelo 5); y un modelo nulo del ajuste incremental (Modelo 6), obtenido simultáneamente al modelo óptimo (Modelo 3), que presupone que la variación en las medidas es explicada únicamente por el error aleatorio.

Una vez identificado el modelo óptimo para las dos escalas de orientación al mercado propuestas (Modelo 3), se analizan las diferencias de ajuste respecto a los otros modelos presentados, es decir, se comparan cada uno de los índices de ajuste considerados y se estima un test de diferencia del valor estadístico chi-cuadrado logrado en cada par de modelos (Modelo 3 frente a cada uno de los otros modelos). Por último, se realiza, para cada una de las

⁴⁵⁹ CHURCHILL, G.A. (1979), o.c., pp. 64-73.

⁴⁶⁰ GERBING, D.W. y ANDERSON, J.C. (1988), o.c., p. 186.

⁴⁶¹ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., p. 237-248.

dimensiones críticas del concepto por separado, siempre que sea posible, tanto para las culturales como para las operativas, un análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones lineales estructurales, a partir del modelo de ajuste global óptimo (Modelo 3).

Para el modelo óptimo (Modelo 3), la totalidad de los índices de ajuste cumplen los valores óptimos recomendados, por lo que se puede afirmar la plena adecuación de las escalas desarrolladas. Mientras que para el resto de modelos los valores de ajuste son muy pobres. Así, el modelo óptimo que permite anunciar la unidimensionalidad de la *escala cultural* propuesta se estructura en 13 variables explicativas saturadas con tres dimensiones críticas (orientación externa, integración y coordinación interna y gestión de las relaciones a largo plazo), es decir, se necesita prescindir de 6 variables explicativas iniciales. En el caso de la *escala operativa*, la unidimensionalidad se logra tras prescindir de 12 ítems de la escala inicial propuesta, reduciéndose ésta a 16 variables explicativas saturadas en tres dimensiones críticas (generación de inteligencia, diseminación interna y desarrollo y puesta en marcha de acción de repuesta).

Por tanto, las pruebas realizadas permiten afirmar que los modelos de ajuste seleccionados para cada una de las escalas de orientación al mercado cultural y operativa desarrolladas son adecuados, y que ambas escalas son de carácter unidimensional, si bien se identifican, en cada caso, tres estructuras subyacentes o dimensiones críticas.

La unidimensionalidad supone una condición necesaria para la agregación de las puntuaciones individuales obtenidas, a la hora de estimar una puntuación global del concepto en estudio. Pero, para llevar a cabo esta agregación y lograr la estimación global, la literatura sugiere varias opciones. La primera de ellas, utilizada por Narver y Slater (1990)⁴⁶² y seguida por Álvarez González (2000)⁴⁶³, ofrece la misma importancia a las subdimensiones críticas del concepto; así, agrega las escalas por subdimensiones críticas calculando en primer lugar una puntuación media para cada una de ellas y, a continuación, una puntuación media global para la orientación al mercado como promedio de las puntuaciones medias anteriores. El segundo método, sugerido por Deng y Dart (1994 y 1999)⁴⁶⁴, sostiene que no se puede dar el mismo peso a todas las dimensiones, sino que el número de variables que configuren cada una de ellas las ponderará en la valoración global; así, dicha puntuación global se obtiene como promedio de las valoraciones individuales obtenidas para el concepto de variables que configuran la escala.

En este trabajo se ha optado por seguir la línea de Narver y Slater (1990) ofreciendo la misma importancia a las subdimensiones críticas del concepto; así se ha calculado el grado de orientación al mercado realizando un promedio de las puntuaciones medias obtenidas en cada una de sus subdimensiones críticas. Justificamos la decisión por la comprobación de que las escalas analizadas reflejan un único concepto, la orientación al mercado en su dimensión cultural y operativa respectivamente.

5.2.4. Análisis de la fiabilidad

Se realiza un nuevo análisis de fiabilidad de las escalas resultantes por dos razones: la reducción en el tamaño de las escalas tras el estudio de su unidimensionalidad, y la insuficiencia de la unidimensionalidad, por sí sola, para asegurar la fiabilidad de las escalas.

Esta re-evaluación se efectúa considerando conjuntamente tres pruebas de consistencia interna⁴⁶⁵: (1) la re-estimación del coeficiente Alpha de Cronbach, (2) la estimación del coeficiente de fiabilidad compuesto, alternativo al Alpha de Cronbach, que no depende del número de atributos asociados a cada concepto, y (3) el cálculo del coeficiente AVE como

⁴⁶² NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), *o.c.*, pp. 20-35.

⁴⁶³ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), *o.c.*

⁴⁶⁴ DENG, S. y DART, J. (1994), *o.c.*, pp. 725-742; DENG y DART (1999): "The market orientation of Chinese enterprises during a time of transition", *European Journal of Marketing*, vol. 33 (5/6), pp. 631-654.

⁴⁶⁵ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), *o.c.*, pp. 248-249.

medida de análisis de varianza extraída. La estimación de estos tres coeficientes se lleva a cabo, en cada escala, dimensión por dimensión.

Los resultados obtenidos constatan la plena fiabilidad de las escalas de orientación al mercado que resultan del estudio de su unidimensionalidad⁴⁶⁶.

5.2.5. Validez de concepto

Con la validez de una escala se pretende conocer “si lo que dicha escala está midiendo es lo que verdaderamente el investigador pretende medir”⁴⁶⁷. Por tanto, se trata de averiguar si las escalas miden efectivamente la orientación al mercado o cualquier otra cosa. En otras palabras, si las dimensiones críticas de orientación exterior al mercado, integración y coordinación interna, y gestión de relaciones a largo plazo, miden realmente la orientación cultural al mercado; y si la generación, diseminación de inteligencia y la respuesta al mercado, miden efectivamente la orientación operativa al mercado.

Para el análisis de la validez de concepto, se recurre a los dos enfoques utilizados en la práctica totalidad de trabajos empíricos sobre orientación al mercado: (a) la validez convergente y (b) la validez discriminante.

a) Validez convergente

Un concepto posee validez convergente cuando empíricamente se obtienen correlaciones positivas entre las dimensiones que deberían formar parte del mismo.

Los resultados empíricos que se realizan a las escalas cultural y operativa de orientación al mercado muestran correlaciones positivas y significativas entre las dimensiones relevantes de las respectivas escalas. Esto permite afirmar la convergencia de ambas.

No obstante, se realiza un estudio alternativo para corroborar la aceptación de la validez convergente. Así, se analiza la vinculación de la escala de medida y su correspondiente validez convergente, con la sustancialidad de los coeficientes de regresión factorial estandarizados entre el conjunto de variables explicativas de la escala y su correspondiente variable latente de saturación. La totalidad de los coeficientes de regresión estandarizados son significativos y superan el umbral mínimo recomendado, por tanto, se refuerza la convergencia de las escalas de orientación al mercado cultural y operativa propuestas⁴⁶⁸.

b) Validez discriminante

Un concepto posee validez discriminante cuando las dimensiones que teóricamente se suponen configuran dicho concepto se correlacionan empíricamente entre sí más que con otras variables relacionadas en menor medida o no relacionadas con él.

El autor realiza dos pruebas alternativas de validez discriminante para cada una de las escalas⁴⁶⁹, siguiendo a Anderson y Garbing (1988)⁴⁷⁰: En la primera de ellas, se re-estiman los modelos de ajuste óptimo de cada escala (Modelo 3) añadiendo la siguiente restricción: el coeficiente de correlación entre cada par de dimensiones críticas, una en cada re-estimación, será fijado a 1,00. Posteriormente, se valora la significación de los test de diferencias de χ^2 entre los distintos modelos re-estimados y el modelo de ajuste óptimo sin restricción, de modo que si para el conjunto de los test la diferencia de la χ^2 es significativa ($p < 0,05$), se puede

⁴⁶⁶ Tabla de resultados en ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., pp. 249.

⁴⁶⁷ SALVADOR MIQUEL ET. AL. (1997), o.c., p. 126.

⁴⁶⁸ Tabla de resultados en ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., pp. 251.

⁴⁶⁹ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., p. 252-253.

⁴⁷⁰ ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): “Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach”, *Psychological Bulletin*, 103 (3), pp. 411-423.

concluir que el modelo de ajuste en cuestión discrimina frente a otros alternativos. Los resultados de esta primera prueba muestran que el conjunto de los test de diferencias de χ^2 son sumamente significativos para ambas escalas, ya que en todos los casos $p < 0,01$, por lo que los instrumentos de medida desarrollados son discriminantes.

En la segunda prueba, se verifica que el intervalo de confianza de la correlación entre cada par de dimensiones críticas no contiene el valor 1; de este modo, se demuestra que la correlación entre las dimensiones se aleja significativamente de la unidad y, por consiguiente, dichas dimensiones representan conceptos notablemente diferentes. Los resultados⁴⁷¹ demuestran que, en ningún caso, los intervalos de confianza de la correlación entre cada par de dimensiones es 1, lo cual refuerza la validez discriminante de las dos escalas de orientación al mercado.

Por tanto, queda confirmada la validez de concepto de las escalas de orientación al mercado cultural y operativa tras demostrar la validez convergente y la validez discriminante de las mismas.

5.2.6. *Validez de criterio*

Existe validez de criterio en una escala cuando ésta consigue reflejar sus relaciones con otras variables (variables criterio) acordes con lo que la teoría anticipa.

Para analizarla, se lleva a cabo únicamente el estudio de la validez concurrente. La validez predictiva, que mide la capacidad para predecir un fenómeno en un momento futuro a partir de otro hecho acaecido anteriormente, no se contrasta debido a la imposibilidad de encontrar datos que permitan anticipar fenómenos o comportamientos futuros a partir del valor presente de la orientación al mercado cultural u operativa.

5.2.7. *Validez concurrente*

La validez concurrente se alcanza cuando existe correlación entre la medida nueva y otra comúnmente utilizada para medir el mismo fenómeno, en igual momento de tiempo; o cuando hay relación entre la variable que pronostica y la variable criterio, estimadas, temporalmente, a la par.

Para analizar esta validez, se toma como variable criterio la consecución de la misión de la organización privada no lucrativa; ya que se afirma que una entidad que se oriente al mercado obtendrá mejores resultados, los cuales se traducen, en el ámbito no lucrativo, en un efectivo logro de la finalidad que motivó la creación de dicha organización, es decir, de su misión. Por lo tanto, se analiza la correlación bivariada existente entre la orientación al mercado (variable que pronostica), tanto desde la perspectiva cultural como operativa, y el grado de consecución de la misión (variable criterio).

Los resultados de dicho análisis muestran una correlación positiva y significativa, lo que permite afirmar la validez concurrente de sendas escalas.

Así pues, una vez demostradas la validez de contenido, la fiabilidad, la unidimensionalidad, la validez de concepto y la validez de criterio de las escalas de orientación al mercado cultural y operativa, éstas quedan configuradas, respectivamente, de la siguiente forma: Tabla 20 y Tabla 21, siguientes.

⁴⁷¹ Tabla de resultados en ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), *o.c.*, pp. 253.

Tabla 20: Escala de Orientación Cultural al Mercado para el ámbito no lucrativo

Orientación externa al mercado	
Exterior 1	Es necesario elaborar las estrategias de la organización en función de aquellos aspectos que consideramos que pueden crear valor tanto para el beneficiario como para el aportante de recursos.
Exterior 3	Los objetivos de la organización se orientan hacia la satisfacción no sólo del beneficiario, sino también del aportante.
Exterior 4	Deben conocerse las modificaciones en el entorno para valorar su influencia en las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de quien aporta recursos.
Exterior 5	La búsqueda e identificación de las necesidades y expectativas de los beneficiarios y de los aportantes, respectivamente, debe ser un proceso continuo.
Exterior 7	La estrategia dirigida a obtener una ventaja frente a otras entidades a la hora de obtener recursos debe basarse en la comprensión de las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de los aportantes.
Exterior 9	Es imprescindible conocer y actuar conforme a las tendencias del entorno.
Integración y coordinación interna	
Interior 1	Procuramos que todos los departamentos estén integrados y se coordinen para atender a las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de los aportantes.
Interior 2	Creemos que es necesario que el personal de los distintos departamentos interactúe frecuentemente entre sí.
Interior 3	En la organización existe una gran preocupación por coordinar las actividades de todos los departamentos.
Interior 4	Todos los departamentos participan en la preparación de los planes de la organización.
Gestión de relaciones a largo plazo	
L/P 1	Las relaciones con nuestros principales aportantes se basan en el compromiso y la confianza mutua y consideramos importante crear estándares de conducta estables.
L/P 2	Deseamos establecer relaciones con nuestros principales aportantes que se perpetúen a largo plazo.
L/P 3	Ante situaciones o circunstancias comprometidas creemos que nuestros principales aportantes, debido a la relación que se ha propiciado con ellos, responderán favorablemente.

Fuente: Elaboración propia a partir de ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal", *Tesis doctoral no publicada*, Oviedo, p. 255

Para calcular el valor de la orientación al mercado, tanto desde el punto de vista cultural como operativo, se presupone la misma importancia a todas y cada una de las subdimensiones críticas del concepto. Por tanto, siguiendo a Narver y Slater (1990)⁴⁷², se considera como unidad de medida de las distintas dimensiones el valor promedio de los ítems finalmente saturados en cada una de ellas, obteniendo la puntuación media global como promedio de las puntuaciones medias anteriores.

⁴⁷² NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), *o.c.*, pp. 20-35.

5.3. Medición del resultado en las organizaciones privadas no lucrativas

La orientación al mercado se constituye como la base sobre la cual una organización puede alcanzar una ventaja competitiva, gracias a la identificación de las necesidades y preferencias de sus clientes, y a la satisfacción de éstas mediante el desarrollo de productos y servicios con valor superior al de los competidores, lo que supondrá la obtención de mejores resultados.

Existen múltiples trabajos que han demostrado, desde un punto de vista empírico, la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial en el sector lucrativo (Narver y Slater, 1990⁴⁷³; Jaworski y Kohli, 1993⁴⁷⁴; Matsuno, Mentser y Özsomer, 2002⁴⁷⁵; Lai, 2003⁴⁷⁶; Tse et al., 2003⁴⁷⁷). Y la literatura especializada en el sector no lucrativo parece ponerse también de acuerdo para destacar que la orientación al mercado conlleva un incremento y una mejora en los resultados de este tipo de organizaciones (Stewart, 1991⁴⁷⁸; Balabanis et. al, 1997⁴⁷⁹; Caruana et. al, 1998⁴⁸⁰; Bennett, 1998⁴⁸¹; Álvarez González, 2000⁴⁸²).

Toda organización no lucrativa que se oriente al mercado presumiblemente obtendrá un mayor conocimiento de sus clientes, tanto beneficiarios como aportantes de recursos, lo que permitirá ofrecer una respuesta más adecuada a las necesidades de los mismos y aportar un valor superior al del resto de competidores o rivales; y esa mayor satisfacción se traducirá en una atracción superior de los aportantes de recursos, por lo que el presupuesto disponible por la entidad para poder llevar a cabo sus actividades con los beneficiarios se incrementará. Por tanto, cabe esperar que la orientación al mercado influya positivamente sobre los resultados de las actuaciones de una organización privada no lucrativa sobre sus beneficiarios y aportantes de recursos.

⁴⁷³ Ibídem.

⁴⁷⁴ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp.53-70.

⁴⁷⁵ MATSUNO, K., MENTZER, J.T., y ÖZSOMER (2002), o.c., pp.18-32.

⁴⁷⁶ LAI, K-H. (2003), o.c., pp. 17-34.

⁴⁷⁷ TSE, A.C.B., SIN, L.Y.M., YAU, O.H.M., LEE, J.S.Y., y CHOW, R. (2003), o.c., pp. 227-239.

⁴⁷⁸ STEWART, K.L. (1991), o.c., pp. 117-124.

⁴⁷⁹ BALABANIS, G.; STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-603.

⁴⁸⁰ CARUANA, A., RAMASESHAN, B. y EWING, M.T. (1998), o.c., pp. 63-82.

⁴⁸¹ BENNETT, R. (1998b), o.c., pp. 31-45.

⁴⁸² ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., pp. 260-261.

Tabla 21: Escala de Orientación Operativa al mercado para el ámbito no lucrativo

Generación de inteligencia del mercado	
Genera 2	Medimos la satisfacción del beneficiario y del aportante sistemática y frecuentemente.
Genera 6	Se realizan con frecuencia investigaciones sobre los beneficiarios y los aportantes para conocer qué actividades valorarán en el futuro.
Genera 7	Recopilamos frecuentemente datos de nuestro sector para utilizarlos en nuestros planes de desarrollo de nuevas actividades.
Genera 8	Contactamos periódicamente con los beneficiarios y aportantes de recursos para conocer la calidad de nuestras actividades.
Genera 9	En la organización se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en nuestro sector de actividad.
Genera 10	Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los beneficiarios y aportantes de recursos.
Genera 12	Analizamos regularmente los programas de actividades de otras organizaciones privadas no lucrativas.
Genera 13	Se revisa con frecuencia el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los beneficiarios y aportantes de recursos.
Diseminación de inteligencia del mercado	
Disemi 3	Se facilitan regularmente a los distintos departamentos o miembros informes sobre las tendencias futuras del entorno.
Disemi 4	Cuando un área o miembro detecta aspectos importantes sobre otras entidades privadas no lucrativas rápidamente alerta a los restantes.
Disemi 6	La información sobre los beneficiarios y sobre los aportantes, así como sobre los éxitos y fracasos de las actividades desarrolladas, es comunicada a todas las áreas o elementos de la organización.
Disemi 8	El grado de satisfacción del beneficiario y/o del aportante es difundido regularmente a todos los niveles de la organización.
Respuesta al mercado	
Respue 1	Usamos la información obtenida de los beneficiarios y de los aportantes para incrementar la calidad de nuestras actuaciones.
Respue 3	Definimos la calidad de las actividades en función de que satisfagan al beneficiario y al aportante de recursos.
Respue 4	En la planificación y desarrollo de nuevas actividades se parte de lo que es valioso para el beneficiario y para el aportante.
Respue 6	Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de actividades para asegurar su correspondencia con los deseos de los beneficiarios y de los aportantes.

Fuente: ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal", *Tesis doctoral no publicada*, Oviedo, p. 256.

No obstante, a través de la satisfacción de sus aportantes y beneficiarios, lo que persigue una organización sin fines de lucro es la consecución del fin para la que fue creada, escrito en forma de misión, y que guía su funcionamiento y su existencia. Así, las organizaciones no lucrativas no se definen alrededor del beneficio financiero, sino alrededor de su misión; los excedentes financieros no se reparten, sino que se guardan y se reinvierten en la producción y suministro de los productos y servicios para los que la entidad fue constituida. Por lo que cabría decir que aquella entidad no lucrativa que esté orientada al mercado estará en disposición de contribuir en mayor grado al cumplimiento de su misión, tanto directa como indirectamente, a

través de la obtención de mejores resultados en las actuaciones sobre sus beneficiarios y aportantes.

Para evaluar estas dos hipótesis (**H₃** y **H₄**) se incluyen en el cuestionario una serie de estimadores de resultados de las actuaciones sobre los beneficiarios y aportantes, así como del grado de cumplimiento de la misión de la entidad privada no lucrativa.

Respecto a los primeros se utilizan dos tipos de medida: de eficacia y de eficiencia. Las *medidas de eficacia* hacen referencia a la consolidación de una posición en el mercado a corto y largo plazo⁴⁸³, y miden los resultados finales y el impacto en el márketing de “consumidores”⁴⁸⁴. Basándonos en Álvarez González (2000)⁴⁸⁵, se recaba información sobre el número de actuaciones no lucrativas realizadas, en lo que se refiere al beneficiario; y sobre el volumen de ingresos obtenidos, en lo que al aportante de recursos concierne.

Las *medidas de eficiencia* hacen referencia a una asignación óptima de recursos en la consecución de los resultados de la organización⁴⁸⁶; miden las “características de la relación entre el input y el output, reflejando la cantidad de esfuerzo que se ha incrementado, o el compromiso desechado”⁴⁸⁷. Siguiendo a Balabanis, Stables y Phillips (1997)⁴⁸⁸, se utiliza como medida de eficiencia el ratio de contribución al gasto por parte de los aportantes de recursos, llamado porcentaje de ingresos destinados a actividades, que surge de vincular el gasto en las actuaciones no lucrativas y la cantidad de aportaciones monetarias recibidas.

Las medidas de resultados descritas anteriormente serán estimadas, simultáneamente, de modo objetivo y subjetivo, planteando la subjetividad en relación con el promedio de entidades no lucrativas competidoras o rivales, dada la primacía de esta relación frente a otras alternativas. Las *medidas objetivas* son indicadores de desempeño cuantificados de manera imparcial, y generalmente se corresponden con indicadores financieros obtenidos directamente de las organizaciones o a través de fuentes secundarias. Las *medidas subjetivas* incorporan la valoración subjetiva por parte de informadores internos o externos a las organizaciones; se trata de información primaria que aborda tanto indicadores financieros como medidas de desempeño operativo y comercial, y que permiten valorar resultados relativos respecto a objetivos o competidores. Se incluyen medidas objetivas y subjetivas de resultados para procurar no generalizar evidencias empíricas de contextos sectoriales y nacionales distintos a la realidad no lucrativa de nuestro país.

Por su parte, para la estimación del grado de cumplimiento de la misión de la entidad privada no lucrativa, se ha introducido en el cuestionario una única pregunta medida en escala tipo Likert de 7 posiciones, donde el 1 representa cumplimiento escaso y el 7 cumplimiento elevado.

Para las perspectivas cultural y operativa se toman como unidad de medida el promedio de sus respectivas dimensiones críticas, siendo éstas a su vez, el promedio de los ítems en cada una de ellas.

5.4. Factores moderadores de la orientación al mercado

Se podrían definir los factores moderadores del entorno como “el conjunto de contingencias que moderan (incrementando o disminuyendo) la fuerza de la relación existente entre la orientación al mercado y sus resultados empresariales”⁴⁸⁹. Jaworski y Kohli (1993)⁴⁹⁰ sugieren que el entorno de la organización probablemente influya su nivel de orientación al mercado, y que el vínculo entre dicha orientación y el rendimiento depende de las características del

⁴⁸³ GONZÁLEZ-BENITO, O. y GONZÁLEZ-BENITO, J. (2004), o.c., p. 6.

⁴⁸⁴ BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., p. 587.

⁴⁸⁵ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., p. 197.

⁴⁸⁶ GONZÁLEZ-BENITO, O. y GONZÁLEZ-BENITO, J. (2004), o.c., p. 6.

⁴⁸⁷ LAMB, C.W. y CROMPTON, J.L. (1990), o.c., pp.174.

⁴⁸⁸ BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., p. 587.

⁴⁸⁹ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., p. 14.

⁴⁹⁰ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., p. 57.

contexto ambiental de la entidad. Como consecuencia, al analizar los efectos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad del negocio deben controlarse aquellas variables situacionales que pudieran afectar a dicha rentabilidad⁴⁹¹ y, a su vez, debe averiguarse si el entorno influencia la forma y la efectividad de la orientación al mercado⁴⁹².

El planteamiento anterior sugiere, por tanto, la necesidad de identificar el papel moderador de las variables del entorno no lucrativo sobre el efecto de la orientación al mercado en el estimador último de los resultados de una organización privada no lucrativa, que no es otro que el cumplimiento de la misión que justificó su existencia y que guía todas sus actuaciones.

De los factores medioambientales tratados en la literatura especializada como potenciales moderadores de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la organización, se han escogido, siguiendo a Álvarez González (2000)⁴⁹³, aquellos cuyo estudio tiene más significado en el ámbito privado no lucrativo: la turbulencia del mercado de la organización, y la intensidad competitiva existente a la hora de captar los recursos precisos para el desarrollo de la acción de la entidad sin fines de lucro.

Para evaluar la *turbulencia del mercado* se consideran dos variables: el *dinamismo* del mercado y la *incertidumbre* que le rodea. El mercado en el que opera una organización privada no lucrativa se caracteriza por las variaciones que se producen en la composición del mercado respecto a los beneficiarios y aportantes, al resto de organizaciones que lo integran y a los factores del entorno específico; y por las variaciones en las necesidades y expectativas de los clientes, en las actuaciones de los competidores y en el perfil de los factores del entorno. Por tanto, cabría decir que el mercado en el que se mueven este tipo de organizaciones es *dinámico*. A su vez, la *incertidumbre* proviene de la dificultad de las organizaciones privadas no lucrativas para definir tanto la situación del entorno a la que se van a tener que enfrentar a medio y largo plazo, como las necesidades y preferencias futuras de los beneficiarios y aportantes de recursos; lo que supone un desconocimiento de las actuaciones que la entidad deberá acometer en el futuro y de las posibles consecuencias de las mismas.

Cabe suponer que aquellas organizaciones enfrentadas a entornos turbulentos deberán disponer de sistemas de seguimiento de los cambios en el comportamiento de clientes y competidores, por lo que se hace necesario un mayor grado de orientación al mercado⁴⁹⁴. En entornos muy dinámicos, la organización no lucrativa probablemente se verá abocada a acometer numerosos cambios en sus servicios y/o productos con el objetivo de seguir satisfaciendo las cambiantes necesidades de sus clientes mejor que sus rivales o competidores, y así conseguir la financiación necesaria para llevar a cabo las acciones sobre los beneficiarios y contribuir de forma positiva al cumplimiento del fin último para la que fue creada, es decir, su misión. Así mismo, la incertidumbre probablemente provocará la necesidad de controlar en mayor grado las actuaciones del resto de organizaciones que operan en el sector, para anticiparse a la realidad futura y orientar sus esfuerzos en satisfacer a sus clientes procurando, simultáneamente, su supervivencia.

Por tanto, se puede presuponer que la orientación al mercado, en entornos turbulentos, estimulará positivamente el grado de consecución de la misión de una organización privada no lucrativa.

El segundo factor moderador de la relación entre orientación al mercado y el resultado organizativo es la *intensidad competitiva* o el grado de competencia existente en el sector. Se afirma que un mercado es competitivo cuando existe "presencia de competidores que se atacan agresivamente en numerosas dimensiones estratégicas"⁴⁹⁵. En el ámbito no lucrativo, la competencia se vincula al mercado de los aportantes, donde la organización puede encontrar a otras entidades que aspiren a disponer del conjunto común de recursos limitados; en el caso de

⁴⁹¹ NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., p. 28.

⁴⁹² SLATER, S. F. y NARVER J.C. (1994b), o.c., p. 46.

⁴⁹³ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., p. 198.

⁴⁹⁴ LADO, N.; MAYDEÚ, A.; Y MARTINEZ, M.A. (1998): "El nivel de la orientación al mercado en las empresas aseguradoras en España y en el resto de Europa: un estudio comparativo", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 2 (1), p. 108.

⁴⁹⁵ SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994b), o.c., p. 49.

los beneficiarios, la demanda de productos y servicios es normalmente tan insaciable “que considerar a otras organizaciones como competidoras directas podría ser completamente inapropiado”⁴⁹⁶. En los últimos tiempos se ha producido un incremento en la demanda de los servicios y una disminución en las donaciones de fondos recibidas. Cada vez son más los servicios que han de cubrir este tipo de organizaciones debido al incremento de la pobreza, a la aparición de nuevas enfermedades o la creciente propagación de las ya existentes, al mayor deterioro del medio ambiente, a la rápida desaparición de especies en nuestro planeta, etc., por lo que el número de organizaciones ha aumentado cuantiosamente; a su vez, los flujos monetarios procedentes de los distintos entes de la Administración pública han disminuido, por lo que los recursos en el sector no lucrativo se han limitado considerablemente. Como consecuencia, cada vez resulta más difícil para las organizaciones privadas no lucrativas captar los fondos necesarios para poder llevar a cabo las acciones que aseguren su supervivencia y la consecución de la misión para la que fueron creadas.

Debido a este incremento de la competencia, cobra gran importancia disponer de sistemas de seguimiento de los cambios en el comportamiento de los competidores y de su capacidad de respuesta estratégica⁴⁹⁷. En ausencia de competencia una organización puede funcionar bien, incluso si no está muy orientada al mercado, porque los consumidores están “pegados” a los productos y servicios de la entidad⁴⁹⁸. Sin embargo, una fuerte competencia, en el ámbito no lucrativo, conduce a múltiples alternativas para los aportantes de recursos, por lo que la organización se ve obligada a analizar las cambiantes necesidades y preferencias de los mismos para asegurar que escojan su entidad por encima de alternativas rivales; de esta forma, podría afirmarse que los beneficios proporcionados por la orientación al mercado son mayores en organizaciones que operan en un entorno competitivo.

Para contrastar estas hipótesis (H_5 y H_6) se han utilizado sendas escalas de medida de la turbulencia del mercado no lucrativo y de la intensidad competitiva existente en la captación de recursos, propuestas y desarrolladas por Álvarez González (2000)⁴⁹⁹. Dicho autor toma como referentes básicos las respectivas escalas propuestas por Jaworski y Kohli (1993)⁵⁰⁰, utilizadas y consideradas entre otros por Slater y Narver (1994a)⁵⁰¹, Greenley (1995)⁵⁰² y Appiah-Adu (1998)⁵⁰³, adaptándolas conceptualmente a la idiosincrasia de las organizaciones privadas no lucrativas.

El desarrollo de la escala de medida de la *turbulencia* se efectúa teniendo en cuenta el dinamismo y la incertidumbre del mercado. En lo que se refiere al *dinamismo*, y partiendo de la delimitación de que éste, en el ámbito no lucrativo, puede ser consecuencia bien de las variaciones de los sujetos que operan en él (beneficiarios de la acción no lucrativa, aportantes de recursos, resto de organizaciones y entorno), bien de las variaciones en las necesidades y expectativas de dichos sujetos, se aprovechan los dos primeros ítems de la escala de Jaworski y Kohli (1993)⁵⁰⁴ (Dinami 1 y 2), prescindiendo de los otros tres por redundantes, y elaborando el resto de ítems. En cuanto a la *incertidumbre*, se desarrolla una nueva escala buscando dar cobertura a las tres tipologías descritas por Milliken (1987)⁵⁰⁵: (1) incapacidad para predecir el efecto del futuro estado del entorno sobre la organización (efecto incierto), (2) incapacidad de predecir las probables consecuencias que tendrá un cambio en las preferencias del público objetivo (respuesta incierta), y (3) incapacidad de predecir el estado futuro del entorno (estado incierto).

⁴⁹⁶ LIAO, M.N., FOREMAN, S. y SARGEANT, A. (2001), o.c., p. 258.

⁴⁹⁷ LADO, N., MAYDEÚ, A., y MARTINEZ, M.A. (1998), o.c., p. 108.

⁴⁹⁸ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., p. 57.

⁴⁹⁹ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., pp. 201-203.

⁵⁰⁰ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp. 53-70.

⁵⁰¹ SLATER, S.F. y NARVER J.C. (1994b), o.c., pp. 46-55.

⁵⁰² GREENLEY, G.E. (1995b): “Market orientation and company performance: empirical evidence from U.K. companies”, *British Journal of Management*, 6, pp. 1-13.

⁵⁰³ APPIAH-ADU, K. (1998): “Market orientation and performance: empirical test in a transition economy”, *Journal of Strategic Marketing*, 6, pp. 25-45.

⁵⁰⁴ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp. 53-70.

⁵⁰⁵ MILLIKEN, F. J. (1987), o.c., p. 134.

La escala de medida de la *intensidad competitiva* parte de la premisa conceptual de que el origen de dicha competencia, en el sector no lucrativo, suele producirse en la obtención de los recursos necesarios para el desarrollo de la acción no lucrativa, pero no tanto en el desarrollo de las propias acciones. A partir de esta afirmación, se elabora una escala sobre la base de cuatro de los seis ítems que integran la propuesta de Jaworski y Kohli (1993)⁵⁰⁶, prescindiendo de los dos restantes al vincularse éstos con las promociones y los precios, dos variables carentes de significado en el contexto de estudio; esos cuatro ítems seleccionados se adaptan a la realidad no lucrativa, sustituyendo el término “competencia” por “colaboración”, dado el carácter peyorativo que tiene el primero en este ámbito.

El proceso de evaluación de estos dos instrumentos de medida se realiza de forma análoga al adaptado anteriormente para fiabilizar y validar las escalas de orientación al mercado cultural y operativa⁵⁰⁷.

Los resultados de la evaluación psicométrica muestran la conveniencia de la *escala de turbulencia*. La mayoría de los índices de bondad de ajuste estimados se encuentran dentro de los límites recomendados. Así mismo, la escala se entiende de modo unidimensional, si bien se incluyen las dos dimensiones críticas establecidas en el planteamiento inicial de la medida: el dinamismo y la incertidumbre. Esta configuración final se estructura manteniendo todos los ítems propuestos para la escala del dinamismo, pero prescindiendo de uno de los ítems de la escala propuesta para la incertidumbre (Incerti 5), debido a la falta de convergencia que presenta. El intervalo de confianza del coeficiente de correlación entre la dos dimensiones críticas no incluye el valor 1, por lo que se destaca la validez convergente; y el test de diferencias de la χ^2 de este modelo y del resultante de fijar a 1.0 la correlación entre dimensiones críticas es < 0.05 , es decir, se confirma la validez discriminante. Por último, la escala se muestra fiable en dos de los tres indicadores considerados.

Respecto a la *escala de intensidad competitiva*, su evaluación muestra, igualmente, su adecuación. La mayor parte de las medidas de bondad de ajuste del modelo estimado superan los límites recomendados. Se demuestra la unidimensionalidad de la medida, y se destaca la convergencia de los ítems en el factor principal, aunque sus indicadores de fiabilidad quedan ligeramente por debajo de los recomendables.

Ambos instrumentos de medida, mostrados en la Tabla 22, siguiente, se han planteado en escala tipo Likert de 7 posiciones, donde el valor 1 indica total desacuerdo con la afirmación planteada y el valor 7 total acuerdo.

La literatura ha considerado un tercer factor medioambiental como moderador de la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento: la *turbulencia tecnológica* (Narver y Slater, 1990⁵⁰⁸; Kohli y Jaworski, 1990⁵⁰⁹). Sin embargo, en el ámbito no lucrativo no se dan las características necesarias para que existan tecnologías emergentes que supongan por sí mismas una ventaja competitiva a través de la innovación y diferenciación tecnológica.

Nos obstante, creemos que la tecnología, como fuente adicional de recursos, podría ayudar a incrementar los resultados de una organización privada no lucrativa. La utilización de una página web como vía para canalizar aportaciones privadas, o como vía para conseguir una determinada acción puede conducir a un incremento en la financiación y/o a un incremento en las actuaciones sobre los beneficiarios, lo cual se traducirá en un mayor grado de consecución de la misión para la que la organización fue creada.

Para medir el grado de tecnología que poseen las entidades privadas no lucrativas de Madrid capital y si dicha tecnología ayuda a incrementar la financiación obtenida por las mismas, se han incluido en el cuestionario dos preguntas, una para conocer si posee página web, y otra para averiguar qué cantidad de las aportaciones recibidas provienen de contribuciones

⁵⁰⁶ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), *o.c.*, pp. 53-70.

⁵⁰⁷ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), *o.c.*, p. 263.

⁵⁰⁸ NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), *o.c.*, pp. 20-35.

⁵⁰⁹ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), *o.c.*, pp. 1-18.

realizadas en su página web: a este ratio se le ha llamado “porcentaje del total de aportaciones que provienen de su página Web”.

Tabla 22: Escala de medida de los factores moderadores de la orientación al mercado

Turbulencia del mercado	
Dinami 1	Las necesidades de nuestros beneficiarios experimentan cambios notables en el tiempo.
Dinami 2	Nos enfrentamos regularmente a demandas de beneficiarios que nunca habían acudido a nosotros con anterioridad.
Dinami 3	Nuestras fuentes de recursos económicos se modifican con frecuencia.
Dinami 4	Los nuevos aportantes de recursos suelen tener expectativas diferentes a las de los actuales.
Dinami 5	Nuestro sector de actividad se caracteriza por continuas entradas y salidas en cuanto a las entidades privadas no lucrativas que operan en él.
Dinami 6	Las organizaciones que operan en nuestro sector tienden a modificar con frecuencia la oferta de prestaciones que realizan.
Dinami 7	Los cambios en el entorno se suceden con rapidez.
Incertidumbre	
Incert 1	Desconocemos las posibles situaciones del entorno a las que puede tener que llegar a enfrentarse la organización en el futuro.
Incert 2	Tenemos poco claro cuáles van a ser las consecuencias futuras de las actuaciones presentes de la organización.
Incert 3	Es difícil planificar con antelación la forma de satisfacer las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de quienes aportan recursos.
Incert 4	En la actualidad ignoramos qué tipo de actuaciones de la organización permitirán garantizar la adhesión futura de los aportantes de recursos.
Incert 6	Nuestro sector de actividad se distingue por el carácter impredecible de los cambios en sus condiciones del entorno.
Intensidad competitiva	
Competi 1	La colaboración entre organizaciones en nuestro sector, a la hora de obtener los recursos precisos para actuar, es intensa.
Competi 2	Los llamamientos a la colaboración realizados por una entidad pueden ser imitados con prontitud por las restantes.
Competi 3	Se tiene noticias de la aparición, con regularidad, de nuevas organizaciones privadas no lucrativas que “compiten” con nosotros en la obtención de fondos.
Competi 4	Las organizaciones que desarrollan actividades semejantes a la nuestra son relativamente fuertes a la hora de atraer recursos.

Fuente: Elaboración propia a partir de ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): “Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal”, *Tesis doctoral no publicada*, Oviedo, p. 201

5.5. Antecedentes de la orientación al mercado

Los antecedentes de la orientación al mercado se pueden definir como “aquellos factores organizacionales que mejoran o impiden la implantación de la filosofía de negocio representada por el concepto de marketing”⁵¹⁰. Partiendo de esta definición, se va a intentar analizar cómo la

⁵¹⁰ *Ibidem*, p. 6.

orientación al mercado de una organización privada no lucrativa puede ser afectada por un conjunto de valores internos de dicha entidad.

Continuando la línea de actuación seguida por la mayoría de los trabajos empíricos que se han centrado en el estudio de los antecedentes organizativos (Ruekert, 1992⁵¹¹; Jaworski y Kohli, 1993⁵¹²; Balabanis, Stables y Phillip, 1997⁵¹³; Bhuian, 1998⁵¹⁴; Álvarez González, 2000⁵¹⁵), se toma como unidad de medida de la orientación al mercado su conceptualización desde la perspectiva operativa.

Como se ha explicado en el capítulo anterior, en la exposición de las hipótesis de trabajo, el referente básico al analizar los antecedentes de la orientación al mercado son los trabajos de Kohli y Jaworski (1990 y 1993)⁵¹⁶; de dichos antecedentes, se han seleccionado para su estudio, debido a su mayor análisis en los trabajos empíricos existentes relacionados con las organizaciones no lucrativas (Balabanis, Stables y Phillip, 1997⁵¹⁷; Álvarez González, 2000⁵¹⁸), los asociados con la alta dirección, con la estructura organizativa y con el sistema de medida y recompensa.

5.5.1. Antecedentes asociados con el equipo directivo

En la literatura se resalta el papel del equipo directivo como uno de los factores más importantes a la hora de fomentar la orientación al mercado. Se sostiene que ésta se origina con la alta dirección, y que la orientación a los valores y creencias del consumidor son únicamente responsabilidad del equipo directivo⁵¹⁹.

Partiendo de los antecedentes asociados con la alta dirección propuestos por Kohli y Jaworski (1990)⁵²⁰, se han seleccionado aquellos que han mostrado un mayor poder explicativo en estudios empíricos posteriores (Jaworski y Kohli, 1993⁵²¹; Avlonitis y Gounaris, 1997⁵²²; Bhuian, 1997⁵²³; Álvarez González, 2000⁵²⁴): el compromiso y la aversión al riesgo del equipo directivo.

En cuanto al *compromiso directivo*, se establece que la formación de los valores de la organización depende en gran medida de la alta dirección, ya que si ésta no da signos claros sobre la importancia de ser sensibles con las necesidades de los consumidores, la organización probablemente no se orientará al mercado⁵²⁵. Del mismo modo, el equipo directivo de una entidad privada no lucrativa deberá comprometerse con la satisfacción de los beneficiarios de las acciones de su organización, con la generación de recursos de valor superior en el aportante al que pudiera conseguir en destinos alternativos, y con un continuo conocimiento del entorno que pudiera afectar a sus beneficiarios, a sus aportantes y a las entidades rivales o competidoras. Así mismo, para conseguir involucrar al conjunto de la entidad, la alta dirección deberá comunicar claramente dicho compromiso a todos los departamentos y personas que integran la organización, de forma que el punto de referencia de todas las actitudes y actuaciones de la misma sea el compromiso con la orientación al mercado.

⁵¹¹ RUEKERT, R.W. (1992), o.c., pp. 225-245.

⁵¹² JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp.53-70.

⁵¹³ BALABANIS, G. STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-603.

⁵¹⁴ BHUIAN, S.N. (1998), o.c., pp. 13-25.

⁵¹⁵ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I. (2000), o.c., p. 204.

⁵¹⁶ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18; JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp. 53-70.

⁵¹⁷ BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-603.

⁵¹⁸ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I. (2000), o.c., p. 204.

⁵¹⁹ WEBSTER, F.E. Jr. (1988), o.c., p. 37.

⁵²⁰ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), o.c., pp. 1-18.

⁵²¹ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp. 53-70.

⁵²² AVLONITIS, G.J. Y GOUNARIS, S.P. (1997), o.c., pp. 385-402.

⁵²³ BHUIAN, S.N. (1997), o.c., pp. 317-328.

⁵²⁴ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., p. 205.

⁵²⁵ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., p. 54.

El segundo antecedente versa sobre el *riesgo* que la alta dirección está dispuesta a asumir en cuanto a la introducción de nuevos productos, servicios o programas que satisfagan las cambiantes necesidades del mercado. La situación actual del sector no lucrativo está obligando cada vez más a las organizaciones a introducir nuevos programas y estrategias dirigidas a incrementar las aportaciones necesarias para llevar a cabo las acciones sobre sus beneficiarios. Sin embargo estas decisiones conllevan, en ocasiones, cierto riesgo financiero debido al posible fracaso de las mismas. Se sostiene que si la alta dirección no está dispuesta a enfrentarse a ese riesgo y a aceptar fracasos ocasionales como algo natural, probablemente la organización no consiga un alto grado de orientación al mercado; por el contrario, si el equipo directivo acepta el riesgo y el posible fracaso, transmitirá esa filosofía al resto de la entidad, y todos los individuos y departamentos de la organización estarán más dispuestos a proponer e introducir nuevas ideas para conseguir satisfacer las necesidades cambiantes, tanto de los beneficiarios como de los aportantes.

Para contrastar las hipótesis sobre el compromiso y la aversión al riesgo del equipo directivo (H_8 y H_9) se han utilizado sendas escalas específicas de medición elaboradas por Jaworski y Kohli (1993)⁵²⁶, adaptadas léxicamente al ámbito privado no lucrativo y, en el caso de la escala de estimación del compromiso del equipo directivo, completada con un ítem adicional (Directivo 3) desarrollado por Álvarez González (2000)⁵²⁷. Dicho ítem representa el compromiso de adoptar una actitud proactiva en lo que al entorno se refiere.

Los resultados de la evaluación psicométrica a que se somete a la *escala de estimación del compromiso* del equipo directivo con el concepto de orientación al mercado, según el mismo proceso de evaluación de las escalas de orientación cultural y operativo al mercado, son sumamente positivos. Las medidas de bondad de ajuste del modelo superan los valores óptimos recomendados en la totalidad de índices de ajuste considerados; sin embargo, el ajuste del modelo ha supuesto prescindir de un ítem de la escala inicialmente propuesta (Directivo 5). Así mismo, se puede atestiguar la unidimensionalidad del instrumento de medida; se encuentra convergencia de los ítems en el factor principal; y se puede afirmar la fiabilidad de la escala para reflejar el compromiso del equipo directivo de una organización privada no lucrativa con el concepto de orientación al mercado.

La evaluación psicométrica de la *escala de aversión al riesgo*, siguiendo el procedimiento anteriormente indicado, merece igualmente el calificativo de positiva. El análisis de los pertinentes indicadores muestran la superación holgada de los índices de bondad de ajuste del modelo óptimo, respecto a los mínimos exigidos para cada uno de ellos; esto se consigue tras la eliminación de un ítem de la escala inicial (Aversión 3). Lo que permite afirmar la unidimensionalidad de la escala. Así mismo, se destaca la convergencia de la práctica totalidad de los ítems en el correspondiente factor principal (sólo uno de ellos queda ligeramente por debajo del valor exigido); y se prueba la fiabilidad del instrumento de medida.

Tras estos procesos de evaluación, las escalas de medida de los antecedentes asociados con el equipo directivo quedan compuestas por 4 ítems cada una de ellas, tal y como puede apreciarse en la Tabla 23, siguiente. Ambos instrumentos de medida se han planteado en escala tipo Likert de 7 posiciones, donde el valor 1 significa total desacuerdo y el valor 7 total acuerdo con la afirmación planteada; la escala de medida de aversión al riesgo está construida en sentido inverso, es decir, de averso al riesgo a tolerante al riesgo.

⁵²⁶ *Ibídem*, pp. 53-70.

⁵²⁷ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), *o.c.*, pp. 206-207 y 269-270.

Tabla 23: Escala de medida de los antecedentes asociados con el equipo directivo

Compromiso con el concepto de orientación al mercado	
Directivo 1	Procuran concienciar a quienes trabajan y/o colaboran en la organización de que la supervivencia de ésta depende de saber adaptarse a la evolución de las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de los aportantes para maximizar la satisfacción de ambos.
Directivo 2	Promueven la consideración y el conocimiento de las actuaciones de otras organizaciones privadas no lucrativas.
Directivo 3	Inspiran una actitud tendente a estar al tanto de las condiciones del entorno de la organización.
Directivo 4	Fomentan la formación del empleado y/o colaborador para poder en el futuro satisfacer las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de quienes aporten recursos.
Aversión al riesgo	
Aversión 1	Creen que asumir mayores riesgos financieros (dentro de las restricciones que la ley establece) equivale a poder lograr una más efectiva satisfacción del beneficiario y del aportante de recursos.
Aversión 2	Animan a desarrollar estrategias innovadoras a la hora de actuar, pese a saber que alguna de ellas puede fracasar.
Aversión 4	En ocasiones no les importa asumir riesgos financieros (dentro de las restricciones legales) en la gestión de la organización.
Aversión 5	Los planes de actuación son puestos en práctica aunque no se tenga plena certeza de que funcionarán.

Fuente: Elaboración propia a partir de ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal", *Tesis doctoral no publicada*, Oviedo, p. 207

5.5.2. Antecedentes asociados con la estructura organizativa

En este apartado se tratan de analizar aquellas características estructurales de la organización que pudieran condicionar la puesta en práctica de la orientación al mercado. En concreto, basándonos en los estudios de Kohli y Jaworski (1990 y 1993)⁵²⁸, se intenta averiguar la relación existente entre el grado de orientación operativa al mercado de una organización privada no lucrativa y su nivel de formalización y centralización.

Respecto al primero de ellos, se sostiene que cuanto mayor sea el grado en el que los procedimientos de una organización privada no lucrativa están definidos por normas, es decir, cuanto mayor sea la *formalización* de procedimientos, menor será su grado de orientación al mercado, ya que el gran número de normas a seguir probablemente desincentive a los individuos de la organización respecto a la generación de inteligencia de mercado y su diseminación a todos los departamentos, necesaria para ofrecer una respuesta de mercado adecuada.

En cuanto a la *centralización*, se mantiene que cuanto menos delegación de autoridad y menos miembros participen en el proceso de decisión en una organización privada no lucrativa, menor será el grado de orientación al mercado en dicha entidad, debido a que la concentración de autoridad probablemente genere una barrera de comunicación que desmotive a los individuos de la organización respecto a la generación de inteligencia y su puesta en común entre mandos superiores e inferiores dentro de la escala jerárquica, para el desarrollo y ejecución de una acción de respuesta.

⁵²⁸ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), *o.c.*, pp. 1-18; JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), *o.c.*, pp. 53-70.

No obstante, algunos autores establecen que la formalización y la centralización influyen el grado de orientación al mercado de distinta manera según sean las condiciones del entorno en el que opera la organización (Cadogan y Paul, 1999; Álvarez González, 2000)⁵²⁹. Siguiendo esta línea de pensamiento, se establece que en entornos muy *turbulentos* el aumento de la formalización y la centralización probablemente vaya en detrimento de la orientación al mercado, mientras que en entornos estables la eficacia y eficiencia de dicha orientación probablemente se incrementará gracias a la formalización y la centralización.

Asimismo, se sostiene que según sea el *tamaño del presupuesto* organizativo, la formalización y la centralización afectarán a la orientación al mercado de una forma u otra. Si una organización privada no lucrativa posee un presupuesto grande, es probable que la formalización y centralización se vuelvan necesarias y quizá ayuden al desarrollo de las actividades de orientación al mercado, debido al control que se ejerza sobre el presupuesto para que se utilice en dichas actividades. Sin embargo, si el presupuesto es pequeño, la formalización y centralización no serán tan necesarias para controlarlo, por lo que probablemente entorpecerán la orientación al mercado.

Del mismo modo, sostenemos que el *tamaño del presupuesto* organizativo, por sí mismo, afecta al grado de orientación al mercado de una organización privada no lucrativa. Presuponemos que cuanto más disponibilidad económica posea una entidad, más probabilidad existirá de que pueda llevar a cabo acciones propias de generación de inteligencia, diseminación de la misma por toda la organización y desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta adecuada. Y, por el contrario, cuanto menos presupuesto disponga, menores serán las acciones de orientación al mercado que pueda realizar.

Otra de las variables organizativas que se estima puede afectar al grado de orientación al mercado de una organización privada no lucrativa es el *tamaño de dicha organización*, medido en volumen de empleados y colaboradores. Narver y Slater (1990)⁵³⁰ afirman que el tamaño de la organización en relación con su más grande competidor en el mercado es una variable situacional que puede afectar a la rentabilidad del negocio y, por tanto, debe ser controlada en el análisis de los efectos de la orientación al mercado sobre dicha rentabilidad. En el ámbito no lucrativo, Balabanis, Stables y Phillips (1997)⁵³¹ también aseveran que el tamaño relativo de la organización es un factor de control en la relación entre el rendimiento de la entidad y la orientación al mercado. Siguiendo esta línea de pensamiento, se sostiene que una entidad privada no lucrativa con un gran número de empleados y colaboradores probablemente tendrá más dificultad en coordinar las acciones propias de la orientación al mercado; por el contrario, una organización con un volumen bajo de empleados y colaboradores es muy probable que consiga diseminar la inteligencia de mercado generada de forma más directa y rápida, lo que ayudará a poner en marcha una acción de respuesta válida a las cambiantes necesidades del mercado.

Para analizar las hipótesis que sostienen estos planteamientos (H_{10} , H_{11} , H_{12} , H_{13} , H_{14} y H_{15}), se han utilizado escalas de medidas específicas en el caso de la formalización y de la centralización desarrolladas y validadas por Álvarez González (2000)⁵³², y la escala ya utilizada anteriormente que estima la turbulencia del mercado.

Respecto a la formalización de procedimientos, se propone una escala de tres ítems, representada en la Tabla 24, siguiente, elaborada a partir de los trabajos de Pelham y Wilson (1996)⁵³³. Para realizar su evaluación psicométrica se utiliza el mismo método que para las escalas cultural y operativa de orientación al mercado. Los resultados muestran la optimización de las medidas de bondad de ajuste, la convergencia de los ítems en su factor principal y la fiabilidad de la escala.

⁵²⁹ CADOGAN, J.W. y PAUL, N.J. (1999): "Key antecedents to export market-oriented behaviours", 28th EMAC Conference, Berlín, citado en ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., p. 208.

⁵³⁰ NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., p. 29.

⁵³¹ BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., p. 587.

⁵³² ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., pp. 210-211 y 272.

⁵³³ PELMA, A.M. y WILSON, D.T. (1996), o.c., pp. 27-43.

La escala de centralización se forma inicialmente por 5 ítems. Los tres primeros (Centrali 1, 2 y 3) valoran el grado de delegación de autoridad de una organización privada no lucrativa, y proceden de la escala de Jaworski y Kohli (1993)⁵³⁴; se prescinde del resto de ítems de dicha escala por redundancia. Y los dos últimos (Centrali 4 y 5) se elaboran a partir de las sugerencias de Pelham y Wilson (1996)⁵³⁵ con el objetivo de reflejar el número de miembros de la organización que participan en las decisiones. Su evaluación psicométrica, llevada a cabo del mismo modo que en el resto de escalas, arroja los siguientes resultados: las medidas de bondad del ajuste son globalmente adecuadas tras la eliminación de un ítem (Centrali 4), por lo que la escala tiene carácter unidimensional. Los ítems que la integran finalmente se saturan en un único factor principal, aunque existen ciertas dudas sobre la convergencia de dos de los ítems de la escala (Centrali 1 y 5). Por último, la fiabilidad de la escala es aceptable pero no óptima. La escala resultante del proceso de evaluación se recoge en la Tabla 24.

Tabla 24: Escala de medida de los antecedentes asociados con la estructura organizativa

Formalización de procedimientos	
Formali 5	El papel que debe desempeñar cada empleado y/o colaborador en la organización está descrito formalmente.
Formali 6	El empleado y/o colaborador debe seguir el procedimiento establecido a la hora de comunicarse con otros miembros de la organización situados jerárquicamente en distinta posición.
Formali 7	La organización posee manuales donde se describen por escrito el papel de cada empleado, las relaciones de autoridad, las comunicaciones, las normas y sanciones, así como los procedimientos internos.
Centralización	
Centrali 1	Pocas actuaciones en la organización se llevan a cabo hasta que los responsables no las aprueban.
Centrali 2	Los pequeños problemas deben ser remitidos a algún superior para que tome una decisión.
Centrali 3	Cada miembro de la entidad debe preguntar a su superior antes de decidir y a continuación actuar.
Centrali 5	La estrategia de la organización es, en última instancia, el resultado de las decisiones que tome el máximo responsable.

Fuente: Elaboración propia a partir de ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal", *Tesis doctoral no publicada*, Oviedo, p. 211.

Por último, la turbulencia del mercado se valora a través de la escala de medida utilizada anteriormente. El tamaño del presupuesto organizativo se averigua introduciendo una pregunta en el cuestionario sobre el presupuesto de la entidad, en euros, para el año 2005. Y el tamaño de la organización se estima en función del volumen de empleados y colaboradores.

5.5.3. Antecedentes asociados con el sistema de medida y recompensa

El tercer grupo de antecedentes de la orientación al mercado son los asociados con *el sistema de medida y recompensa* de los empleados y colaboradores de una organización privada no lucrativa. Se parte de la línea de pensamiento de Kohli y Jaworski (1990)⁵³⁶, que sostiene que los sistemas de medida y recompensa de los empleados tienen efectos sobre las actitudes y comportamientos en los mismos, por lo que sirven para moldear o formar comportamientos deseables o no deseables. De esta forma, sostenemos que aquella organización privada no

⁵³⁴ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), *o.c.*, pp. 53-70.

⁵³⁵ PELMA, A.M. y WILSON, D.T. (1996), *o.c.*, pp. 27-43.

⁵³⁶ KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), *o.c.*, p. 12.

lucrativa que tenga en cuenta a la hora de evaluar y recompensar a su personal, aunque no sea de forma monetaria, factores basados en la orientación al mercado, probablemente conseguirá que tanto sus empleados como sus colaboradores se centren en esos criterios más que en cualquier otro y, por tanto, realicen mayores actividades de generación de inteligencia del mercado, de diseminación de la misma por toda la organización, y de desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta a dicha inteligencia.

La evaluación de esta hipótesis (H_{16}) ha precisado la utilización de una escala específica, desarrollada y validada por Álvarez González (2000)⁵³⁷, compuesta de 4 ítems. Los 3 primeros (Recompen 1, 2 y 3) proceden de la adaptación al ámbito no lucrativo de la propuesta de Jaworski y Kohli (1993)⁵³⁸, mientras que el cuarto de los ítems (Recompen 4) se desarrolla con el objetivo de valorar el grado de recompensa que recibe el personal debido a su actitud expectante respecto al entorno de la organización.

La evaluación psicométrica de esta escala, siguiendo el mismo procedimiento que en las escalas de orientación cultural y operativa al mercado, no plantea ninguna duda sobre su solidez. Las medidas de bondad del ajuste alcanzan prácticamente en todos los casos los valores óptimos recomendados, por tanto, la escala tiene carácter unidimensional. A su vez, los resultados muestran la convergencia de los cuatro ítems en el factor principal, y la fiabilidad de la escala para representar este antecedente. La escala final queda reflejada en la tabla siguiente.

Tabla 25: Escala de medida del antecedente asociado con los sistemas de medida y recompensa

Recompensa al personal	
Recompen 1	A las personas que realizan las actuaciones benéficas y a las que gestionan la obtención de recursos se les premia (aunque no sea de un modo monetario) por el trabajo que llevan a cabo.
Recompen 2	Se recompensa el esfuerzo de los empleados y/o colaboradores que siguen y conocen las actuaciones de otras organizaciones privadas no lucrativas.
Recompen 3	Nos basamos en las opiniones de los aportantes y de los beneficiarios a la hora de evaluar a los empleados y/o colaboradores que participan activamente en la gestión interna.
Recompen 4	Se recompensa a los empleados y/o colaboradores que participan activamente en la organización y proporcionan información relevante sobre todos aquellos factores del entorno que puedan afectar a la misma.

Fuente: ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal", *Tesis doctoral no publicada*, Oviedo, p. 213.

5.6. Metodología y ficha técnica de la investigación

El **ámbito de estudio** de esta investigación comprende Madrid capital y la **metodología de recogida de información** ha sido, principalmente, la encuesta postal. Simultáneamente y/o alternativamente se ha utilizado el correo electrónico como medio para hacer llegar el cuestionario a los entrevistados. Por tanto, se han utilizado técnicas cuantitativas de recolección. En el Anexo I de este trabajo se adjunta la carta de presentación donde se exponen los motivos del estudio y el cuestionario que ha servido para medir la orientación al mercado de las organizaciones privadas no lucrativas sitas en dicho ámbito.

El cuestionario se desarrolla a partir de las investigaciones efectuadas por Álvarez González (2000)⁵³⁹. Está basado en una intensa revisión bibliográfica y en sendas investigaciones cuantitativas sobre el grado de orientación al mercado tanto en el ámbito lucrativo como no

⁵³⁷ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000), o.c., pp. 212 y 272.

⁵³⁸ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp. 53-70.

⁵³⁹ Álvarez González, L.I. (2000), o.c.

lucrativo (ver fichas técnicas en la Tabla 26). Así mismo, para detectar actitudes y pautas de comportamiento susceptibles de trasladar al sector analizado y perfilar la redacción y contenido del cuestionario final, el autor realiza varias entrevistas en profundidad con una serie de expertos académicos en dirección de empresas y en gestión de organizaciones privadas no lucrativas, así como con una muestra de responsables de entidades no lucrativas.

Dicho cuestionario consta de 19 preguntas, todas ellas cerradas, más los datos de clasificación y la delimitación de diversos conceptos clave. Se estructura en tres grandes bloques (Tabla 27), a saber: evaluación del sector, descripción interna y cuestiones generales.

Tabla 26: Fichas técnicas de las investigaciones preliminares

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA EN EL AMBITO NO LUCRATIVO	
Universo	Asociaciones privadas no lucrativas de carácter juvenil y cultural
Ámbito	Regional (Principado de Asturias)
Método de recogida de la información	Encuesta postal
Unidad muestral	Responsable de las asociaciones privadas no lucrativas de carácter juvenil y cultural conocedor del funcionamiento interno de la misma
Censo	734 asociaciones juveniles y culturales
Tamaño de la muestra	96 encuestas válidas
Error muestral	+/- 9,06%
Nivel de confianza	95% $Z=1,96$ $p=z=0,5$
Procedimiento de muestreo	Discrecional
Fecha de trabajo de campo	De junio a noviembre de 1998
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA EN EL AMBITO LUCRATIVO	
Universo	Organizaciones lucrativas
Ámbito	Regional (Principado de Asturias)
Método de recogida de la información	Encuesta postal estructurada
Unidad muestral	Responsable de empresa industrial
Censo	264 empresas industriales seleccionadas de distintos tamaños y sectores de actividad. Algunas de ellas, además, disponen de certificación de calidad
Tamaño de la muestra	174 encuestas válidas
Error muestral	+/- 4,35%
Nivel de confianza	95% $Z=1,96$ $p=z=0,5$
Procedimiento de muestreo	Discrecional
Fecha de trabajo de campo	Diciembre de 1998 - Enero de 1999
INVESTIGACIÓN CUALITATIVA MEDIANTE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las actitudes y valores que configuran la cultura organizativa de las fundaciones • Comprender la operativización en forma de actuaciones de estas actitudes y valores • Valorar el nivel de compromiso de su equipo directivo con el concepto de orientación al mercado y el grado de aversión al riesgo • Delimitar la estructura organizativa, en cuanto a su grado de formalización y centralización, de las fundaciones • Identificar la existencia en las mismas de posibles sistemas de recompensa al personal • Evaluar el sector en el que las fundaciones desarrollan sus actividades desde el punto de vista de sus turbulencia e intensidad competitiva a la hora de realizar actividades y obtener recursos
Perfil de los entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco doctores en dirección de empresas o en gestión de fundaciones • Director del Centro de Fundaciones. Entidad asociativa que engloba a algo más de 200 fundaciones españolas de los distintos sectores de actividad considerados en este trabajo • Ocho responsables de fundaciones de distintos tamaños (en volumen de presupuesto) y sector de actividad

Fuente: Álvarez González, L.I. (2000): "Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal", *Tesis Doctoral no publicada*, Oviedo, p. 218.

En el primero de ellos se evalúa el sector de las entidades privadas no lucrativas a través de preguntas sobre los factores moderadores de la orientación al mercado. Un segundo apartado, enfocado a describir internamente la organización, incluye preguntas relativas a la orientación al mercado, tanto cultural como operativa, y a los antecedentes organizativos de la misma. El último bloque trata de valorar cuestiones generales de la entidad, tales como el grado de cumplimiento de la misión, y diversos estimadores de resultados intermedios.

Tabla 27: Estructura del cuestionario

APARTADO	PREGUNTA	CONTENIDO
(0) PREGUNTAS DE CLASIFICACION	PO	Denominación de la entidad Personalidad jurídica Fecha de constitución Número de personas contratadas Número de personas no remuneradas estables Página web Finalidad
(I) EVALUACIÓN DEL SECTOR	P1 P2 P3-P4 P5	Crecimiento del mercado Concentración de la competencia Turbulencia del mercado Intensidad competitiva
(II) DESCRIPCIÓN INTERNA	P6-P7-P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14-P15-P16	Orientación cultural al mercado Compromiso del equipo directivo Aversión al riesgo del equipo directivo Formalización de procedimientos Centralización Recompensa al personal Orientación operativa al mercado
(III) CUESTIONES GENERALES	P17 P18 P19	Grado de cumplimiento de la misión Resultados subjetivos Resultados objetivos

Fuente: elaboración propia a partir de Álvarez González (2000), o.c., p. 216.

La **unidad de análisis** seleccionada para esta investigación es el sector de las organizaciones privadas no lucrativas sitas en Madrid capital.

La elección de Madrid capital como ámbito de estudio se ha debido, en primer lugar, a la cercanía, ya que se ha complementado el envío del cuestionario a través de cartas y correos electrónicos con diversos seguimientos telefónicos y con visitas a las organizaciones.

Por otro lado, uno de los objetivos específicos de esta investigación es valorar el papel moderador de las condiciones del entorno en las consecuencias de la orientación al mercado de toda organización privada no lucrativa, por lo que, trabajando únicamente con las domiciliadas registralmente en una única capital, Madrid, se homogeneiza el ámbito territorial en que desarrollan sus actividades.

Los motivos de seleccionar al sector no lucrativo como objeto de análisis son varios. En primer lugar, existen en España pocos estudios sobre orientación al mercado aplicado al ámbito no lucrativo.

Y en segundo lugar, dichos estudios se refieren a la Administración Pública (Cervera et al., 1999⁵⁴⁰) y al campo político y de la administración pública (Cervera et al., 2001⁵⁴¹), a las

⁵⁴⁰ CERVERA, A., SANCHEZ, M. y GIL, I. (1999), o.c., pp. 55-81.

⁵⁴¹ CERVERA, A., MOLLÁ, A. y SÁNCHEZ, M. (2001): "Antecedents and consequences of market orientation in public organisations", *European Journal of Marketing*, vol. 35, No. 11/12, pp. 1259-1286.

cooperativas agrarias (Arcas Lario, 2003⁵⁴²), o a algún tipo específico de organizaciones privadas no lucrativas como, por ejemplo, las fundaciones (Álvarez González et al., 2003⁵⁴³) o las entidades privadas no lucrativas juveniles y culturales (Álvarez González et al., 1998⁵⁴⁴).

Sin embargo, en nuestra investigación nos centramos en aquellas organizaciones privadas que, realizando cualquier tipo de actividad no lucrativa, revistan la forma jurídica de asociación o fundación, ampliando de este modo el concepto de estudio con respecto a análisis anteriores de otros autores.

Puede definirse a una **fundación** como aquella organización constituida “sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general”⁵⁴⁵.

Y a una **asociación** como la agrupación “de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular y se dotan de los Estatutos que rigen el funcionamiento de la asociación”⁵⁴⁶. Con el otorgamiento del acta fundacional, donde se formaliza el acuerdo de constitución y la aprobación de los Estatutos, en documento público, la asociación adquirirá su personalidad jurídica y la plena capacidad de obrar.

La obligatoriedad de inscripción en el Registro correspondiente de las asociaciones y fundaciones ha sido uno de los motivos que nos han inducido a seleccionarlasy como objeto de estudio. Dicha inscripción hace pública su constitución y sus estatutos, y es garantía para los terceros que se relacionan con las entidades y para sus propios miembros⁵⁴⁷. Así mismo, la accesibilidad legal a los contenidos de los estatutos contribuye en gran medida a ganar objetividad y rigurosidad en el estudio.

La escritura pública de constitución de una fundación o una asociación deberá contener obligatoriamente los estatutos, en los cuales se hará constar, en el caso de las fundaciones: “(a) la denominación de la entidad, (b) los fines fundacionales, (c) el domicilio de la fundación y el ámbito territorial en que haya de desarrollar principalmente sus actividades, (d) las reglas básicas para la aplicación de los recursos al cumplimiento de los fines fundacionales y para la determinación de los beneficiarios, (e) la composición del Patronato, las reglas para la designación y sustitución de sus miembros, las causas de su cese, sus atribuciones y la forma de deliberar y adoptar acuerdos, y (f) cualesquiera otras disposiciones y condiciones lícitas que el fundador o fundadores tengan a bien establecer”⁵⁴⁸.

Y en las asociaciones, dichos estatutos deberán contener los siguientes extremos: “(a) la denominación, (b) el domicilio, así como el ámbito territorial en que haya de realizar principalmente sus actividades, (c) la duración, cuando la asociación no se constituya por tiempo indefinido, (d) los fines y las actividades de la asociación, descritos de forma precisa, (e) los requisitos y modalidades de admisión y baja, sanción y separación de los asociados y, en su caso, las clases de éstos (...), (f) los derechos y obligaciones de los asociados y, en su caso, de cada una de sus distintas modalidades, (g) los criterios que garantizan el funcionamiento democrático de la asociación, (h) los órganos de gobierno y representación (...), (i) el régimen de administración, contabilidad y documentación, así como la fecha de cierre del ejercicio asociativo, (j) el patrimonio inicial y los recursos económicos de los que se podrá hacer uso, y

⁵⁴² ARCAS LARIO, N. (2003): “Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, agosto, nº 041, Valencia, pp. 139-161.

⁵⁴³ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VAZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2003), o.c., pp. 67-98.

⁵⁴⁴ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VAZQUEZ CASIELLES, R., SANTOS VIJANDE, M.L. y DIEZ MARTÍN, A.M. (1998), o.c., pp. 1-30.

⁵⁴⁵ Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, Art.2.

⁵⁴⁶ Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, art. 5.1.

⁵⁴⁷ Art. 5.1. de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación y Art. 4 de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

⁵⁴⁸ Art. 11.1. de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

(k) las causas de disolución y destino del patrimonio en tal supuesto, que no podrá desvirtuar el carácter no lucrativo de la entidad”⁵⁴⁹.

Tanto la Ley de Fundaciones como la Ley de Asociaciones, incluyen únicamente dentro de su ámbito aquellas entidades sin ánimo de lucro que persiguen fines de interés general. Así, en el artículo 3 de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, se especifica que “las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores institucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico”. Siendo su finalidad “beneficiar a colectividades genéricas de personas”.

Y en la exposición de motivos II de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, se limita el ámbito de aplicación a las asociaciones sin fin de lucro, lo que permite dejar fuera de dicho ámbito “a las sociedades civiles, mercantiles, industriales y laborales, a las cooperativas y mutualidades y a las comunidades de bienes o de propietarios, cuyas finalidades y naturaleza no responden a la esencia comúnmente aceptada de las asociaciones (...)”. Así mismo, en su artículo 1 incluye dentro de dicho ámbito a aquellas asociaciones que no tengan fin de lucro y que no estén sometidas a un régimen asociativo específico, excluyendo a “los partidos políticos, los sindicatos y las organizaciones empresariales, las iglesias, confesiones y comunidades religiosas, las federaciones deportivas, las asociaciones de consumidores y usuarios así como cualesquiera otras reguladas por leyes especiales”. Además, quedan excluidas las “comunidades de bienes y propietarios y las entidades que se rijan por las disposiciones relativas al contrato de sociedad, cooperativas y mutualidades, así como las uniones temporales de empresas y las agrupaciones de interés económico”.

Ajustándonos a las definiciones de asociación y fundación de la Ley hemos seguido el criterio impuesto por la misma, excluyendo de nuestro universo objeto de estudio a aquellas entidades descritas anteriormente.

Una vez precisado el sector no lucrativo a analizar, se elabora una **base de datos** a partir de varios registros de asociaciones y fundaciones, a saber:

- Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).
- Federación de ONG para el desarrollo de la Comunidad de Madrid (FONGDCAM).
- Coordinadora autonómica de ONGD (CONGDE).
- Federación de entidades de voluntariado de la Comunidad de Madrid (FEVOCAM).
- Registro de la Consejería de Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid.
- Unión española de asociaciones y entidades de atención al drogodependiente.
- Registro de asociaciones de la Comunidad de Madrid.
- Registro de fundaciones de la Comunidad de Madrid.

La delimitación del universo de estudio queda configurado en **874** organizaciones privadas no lucrativas que revisten la forma jurídica de asociación o fundación y que realizan actividades no lucrativas en Madrid capital. A ellas se les envía discrecionalmente el cuestionario de la investigación con el fin de asegurar la plena **representatividad** de las mismas.

Por otro lado, y con el objetivo de fortalecer la representatividad de la muestra, las organizaciones que componen el universo difieren en la finalidad de interés general que persiguen, identificándose entidades en las distintas tipologías de finalidades (todas de interés

⁵⁴⁹ Art. 7.1. de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

general, tal y como especifica la normativa legal)⁵⁵⁰, tales como culturales, educación-investigación, sanidad, servicios sociales, medio ambiente, fomento de la economía, promoción del voluntariado y cooperación para el desarrollo.

En la Tabla 28 se expone la **ficha técnica** de la investigación. En ella destaca cómo el porcentaje de respuesta sobre censo es del 24,71%, lo que supera ampliamente el porcentaje que habitualmente se obtiene en las investigaciones que utilizan como método de recogida de información la encuesta postal. Este resultado podría deberse al envío simultáneo y/o alternativo del cuestionario a través de correo electrónico y a la realización de constantes seguimientos telefónicos y visitas a las organizaciones. El trabajo de campo se realizó en dos fases sin que se identificaran diferencias significativas entre las contestaciones obtenidas en una y otra etapa⁵⁵¹.

Tabla 28: Ficha técnica de la investigación

Universo	Organizaciones privadas no lucrativas que revistan la forma jurídica de asociación o fundación
Ámbito	Madrid capital
Método de recogida de la información	Encuesta postal y encuesta por correo electrónico
Unidad muestral	Responsable de la organización privada no lucrativa conocedor del funcionamiento interno de la misma
Censo	874
Tamaño de la muestra	216 encuestas
Error muestral	+/- 5,78%
Nivel de confianza	95% K=1,96 p=q=0,5
Procedimiento de muestreo	Discrecional
Fecha de trabajo de campo	Primer envío postal y electrónico de julio a agosto de 2005; segundo envío tras seguimiento telefónico, así como mediante fax y correo electrónico, de octubre a diciembre de 2005

Teniendo en cuenta las justificaciones de selección de las organizaciones privadas no lucrativas que revistan la forma jurídica de asociación o fundación como objeto de análisis, la representatividad de las organizaciones a las que se dirige el cuestionario y, finalmente, la representatividad de la muestra, se puede defender la **validez externa** del estudio efectuado, lo que supone que los resultados de la investigación son generalizables al ámbito de análisis considerado.

Respecto a la **validez interna** del estudio, ésta exige que la información suministrada provenga de fuentes adecuadas. Así pues, se selecciona como única fuente de recogida de información al responsable de la organización privada no lucrativa versado tanto en el funcionamiento interno como externo de la misma, así como del entorno y sector de actividad, de forma que su conocimiento sea tanto profundo como general.

La elección de este enfoque se ha llevado a cabo con anterioridad en otros estudios, escogiendo un único encuestado para así fortalecer la validez de contenido de las escalas de medida empleadas (Narver y Slater, 1990⁵⁵²; Avlonitis y Gounaris, 1997⁵⁵³; Bennett, 1998⁵⁵⁴; Álvarez González, 2000⁵⁵⁵).

⁵⁵⁰ Artículo 3 de la Ley 50/2002 y artículo 1 de la Ley 1/2002.

⁵⁵¹ Se realizan pruebas no paramétricas para comparar dos muestras independientes realizando el test de Mann-Whitney y Wilcoxon para la totalidad de las variables que conforman los tres bloques principales del cuestionario, considerando por un lado las contestaciones del primer envío del cuestionario (julio-agosto de 2005) y por otro las recibidas como consecuencia del segundo envío (octubre-diciembre de 2005). Se obtienen unos resultados de $p > 0,05$ en todos los casos, por lo que se puede afirmar que no existen diferencias significativas al 95% entre los dos envíos realizados.

⁵⁵² NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., pp. 20-35.

⁵⁵³ AVLONITIS, G.J. Y GOUNARIS, S.P. (1997), o.c., pp. 385-402.

Para conseguir este objetivo, en la carta de presentación se informa, explícitamente, de que la encuesta está diseñada para ser contestada por un responsable de la organización y se pide que, si quien recibe la documentación no es la persona idónea, la haga llegar al individuo o departamento adecuado (ver carta de presentación en Anexo I). De esta forma, nos aseguramos que quien conteste al cuestionario tenga los conocimientos adecuados para rellenarlo correctamente, o la posición jerárquica adecuada para recabar los datos necesarios.

No obstante, en la parte final de la encuesta se incluye una pregunta sobre el cargo desempeñado por el encuestado, limitando las posibilidades a personas responsables de la organización: presidente, vicepresidente, secretario, administrador, director, gerente.

Tabla 29: Cargo desempeñado por el encuestado en la organización no lucrativa

Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Presidente	30	13,9	13,9
Secretario	21	9,7	23,6
Administrador	6	2,8	26,4
Director	60	27,8	54,2
Gerente	21	9,7	63,9
Técnico	15	6,9	70,8
Coordinación	33	15,3	86,1
Director Dpto.	6	2,8	88,9
Administración	12	5,6	94,4
Trabajador social	12	5,6	100,0
Total	216	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 29 se muestran los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Como puede observarse, casi el 64% de los encuestados desempeñan cargos de gran responsabilidad en las entidades objeto de estudio, como presidente, secretario, administrador, director y gerente, destacando por su participación a los directores, con un 27,8%, y a los presidentes de las entidades no lucrativas (13,9%).

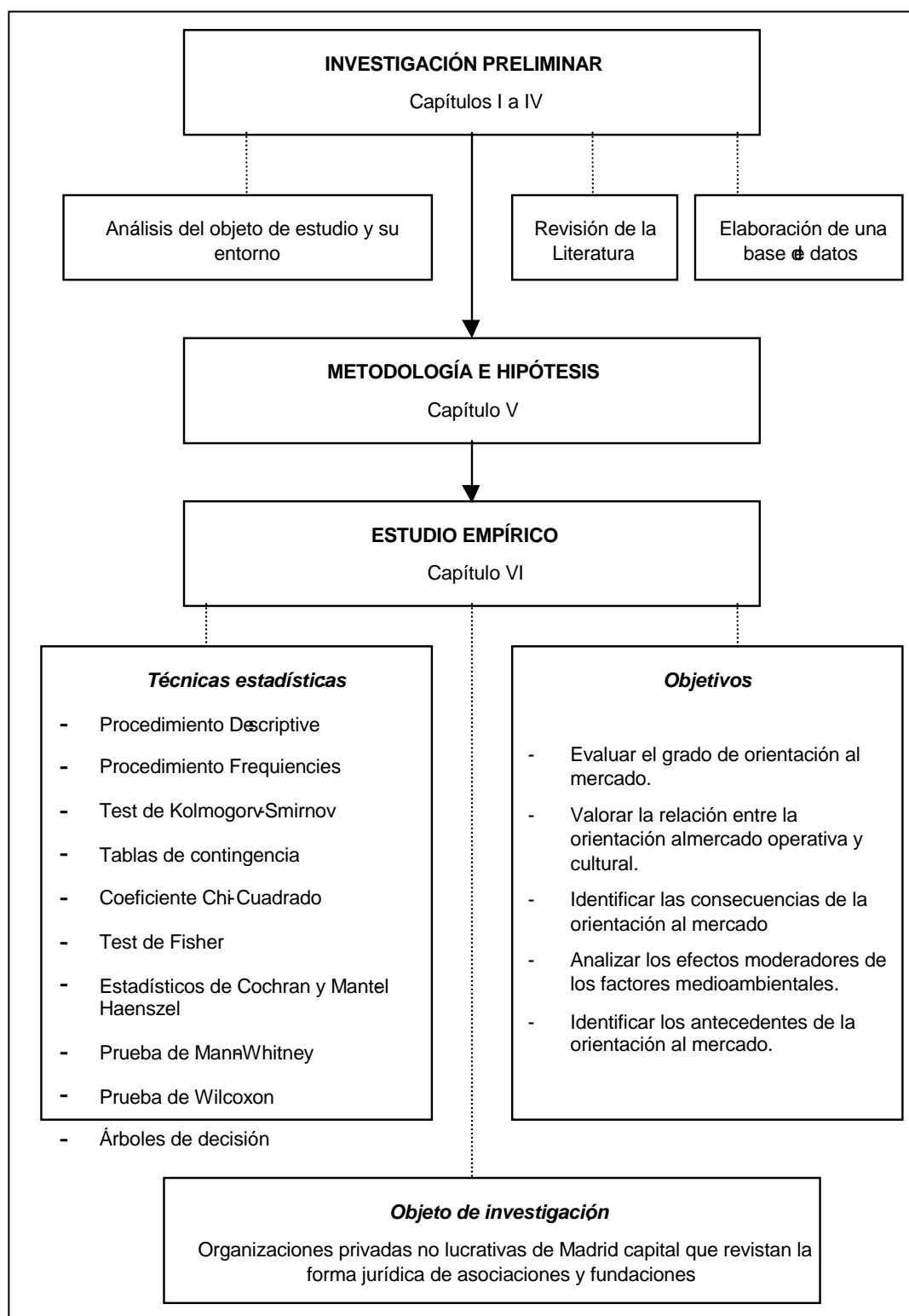
El 36% restante corresponde, no obstante, a personas que desempeñan distintos trabajos de responsabilidad en la organización con suficientes conocimientos del funcionamiento interno de la misma y del entorno en el que opera, y pudiéndose considerar, por tanto, aptos para responder el cuestionario. Dichos puestos corresponden a coordinadores de proyectos, técnicos, responsables de administración, directores de departamentos, y trabajadores sociales.

A la vista de los resultados anteriores podemos confiar en la validez interna del estudio y afirmar que la información suministrada proviene de fuentes adecuadas, con el conocimiento suficiente y necesario para contestar correctamente el cuestionario.

En la Ilustración 20 se recoge esquemáticamente el **diseño de la investigación**, en la que se incluyen los aspectos de la metodología descritos en este apartado. Así mismo, se especifican los objetivos y las técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de los datos.

⁵⁵⁴ BENNETT, R. (1998a), o.c., pp. 5-25.

⁵⁵⁵ ÁLVAREZ GONZÁLEZ (2000), o.c.

Ilustración 20: Diseño de la investigación

Fuente: elaboración propia

5.7. Descripción de las características de la muestra

El análisis de la muestra se efectúa tanto de forma global como sectorial. Las agrupaciones se han realizado en función de los fines de interés general que persiguen las entidades privadas no lucrativas, dato que facilitó el encuestado gracias a una variable de clasificación incluida en el cuestionario de acuerdo con las finalidades descritas en el artículo 3 de la Ley 50/2002 y en el artículo 1 de la Ley 1/2002.

En cuanto a la composición de la muestra por personalidad jurídica (Tabla 30) se observa la representatividad muestral. En concreto, el porcentaje de respuesta de las organizaciones privadas no lucrativas que revisten la forma de asociación o federación es prácticamente igual al peso de dichas entidades en el total del censo. Y lo mismo ocurre con las fundaciones, produciéndose en este caso una ligera desviación al alza (en el caso de las asociaciones-federaciones dicha desviación es a la baja).

El porcentaje de respuesta global es del 24,7%, siendo las fundaciones las que, porcentualmente, contestan en mayor medida.

Tabla 30: Composición de la muestra: Personalidad jurídica

	Censo	% sobre el total del censo	Tamaño muestral	% de respuestas sobre el tamaño muestral	% de respuestas sobre el tamaño poblacional
Asociación-Federación	645	73,8	156	72,2	24,2
Fundación	229	26,2	60	27,8	26,2
TOTAL	874	100,0	216	100,0	24,7

Fuente: elaboración propia

Si se analiza la muestra por sectores de actividad (Tabla 31) comprobamos que, en el caso de las entidades privadas no lucrativas cuyas finalidades son los servicios sociales o la cooperación al desarrollo, el porcentaje de respuesta es inferior al peso de las mismas en el total del censo. Por lo tanto, su representación es menor en comparación con el resto de sectores.

La tasa de respuesta ha sido del 100% en el caso de las entidades culturales y de las dedicadas al medio ambiente y al fomento de la economía. Las organizaciones promotoras del voluntariado y las educativas-investigadoras contestan en gran medida, siendo su porcentaje de respuesta superior al 40%. Sin embargo, éste disminuye sensiblemente en las entidades sanitarias (31,3%) y no supera el 25% en el caso de aquellas con fines sociales y de cooperación al desarrollo.

Tabla 31: Composición de la muestra: Finalidad

	Censo	% sobre el total del censo	Tamaño muestral	% de respuestas sobre el tamaño muestral	% de respuestas sobre el tamaño poblacional
Culturales	15	1,8	15	6,9	100
Educación-Investigación	74	8,5	30	13,9	40,5
Sanidad	67	7,7	21	8,3	31,3
Servicios sociales	354	40,5	81	29,2	22,9
Medio ambiente	9	1,0	9	4,2	100
Fomento de la economía	3	0,3	3	1,4	100
Promoción del voluntariado	33	3,7	15	6,9	45,6
Cooperación para el desarrollo	319	36,5	42	16,7	13,2
TOTAL	874	100,0	216	100,0	24,7

Tabla 32: Valores descriptivos de las características de la muestra

	Media	Desviación
Antigüedad (años)	18,0	21,1
Personal contratado	47,0	129,9
Personal no remunerado	116,7	303,7
Número de actividades en 2004	44,64	96,3
Ingresos en 2004	1.889.990,7	5.379.778,9
Presupuesto en 2005	1.964.664,6	5.532.707,4

Fuente: elaboración propia

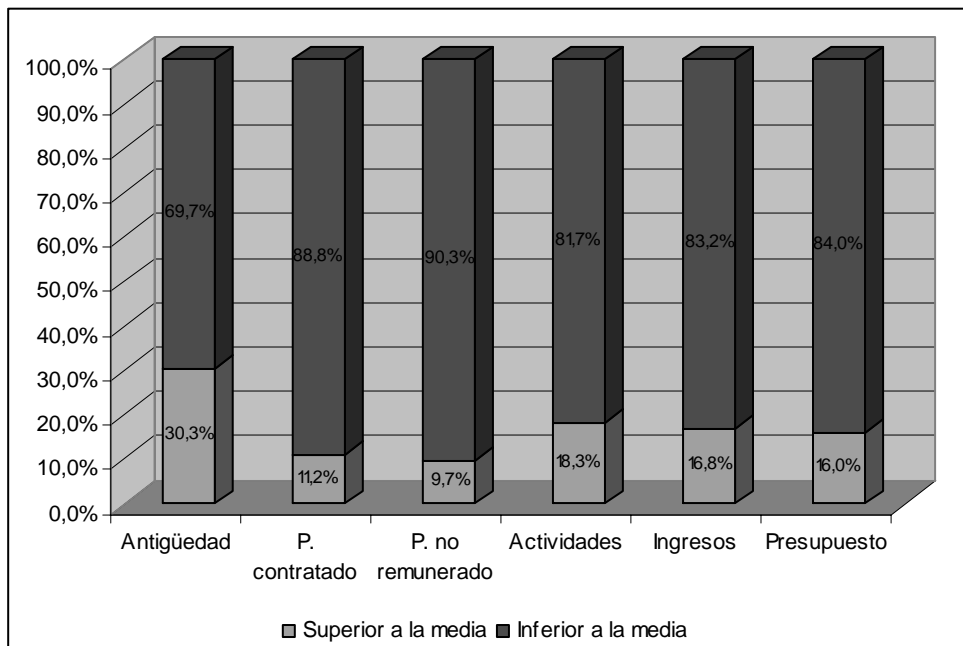
Tras analizar y estructurar la muestra por personalidad jurídica y por sectores, se realiza una valoración de la misma en función de una serie de características de las entidades no lucrativas encuestadas con el objeto de conocer descriptivamente la muestra. Dichas características son la antigüedad de la organización, el volumen de personal contratado (remunerado), el número de voluntarios o colaboradores no remunerados, el número aproximado de actividades realizadas en el año 2004 y los ingresos obtenidos en el mismo, y el presupuesto para el año 2005 (Tabla 32). Así mismo, se ha tenido en cuenta otra característica adicional, como la posesión o no por parte de la entidad no lucrativa de página web (Tabla 33).

Tabla 33: Características de la muestra: Página web

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	171	79,2	79,2
No	45	20,8	100,0
Total	216	100,0	

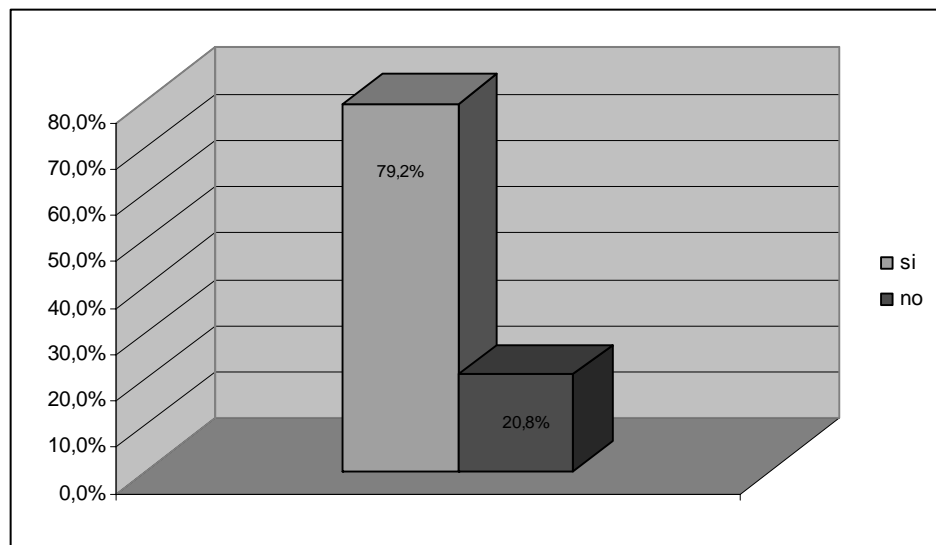
Fuente: elaboración propia

En la Ilustración 21 y la Ilustración 22 se recogen las distribuciones porcentuales de las organizaciones respecto a estas características.

Ilustración 21: Distribución de entidades respecto a la media

Fuente: elaboración propia

La antigüedad media de las organizaciones encuestadas es de 18 años. Sin embargo, casi el 70% de las mismas se constituyó en los últimos 17 años, por lo que la mayoría de la muestra es más reciente de lo que indica la antigüedad media.

Ilustración 22: Página web

Fuente: elaboración propia

Las entidades no lucrativas que han participado en el estudio tienen, de media, unos 47 trabajadores remunerados. No obstante, más del 80% de las mismas contratan un número inferior de personas (30 o menos), siendo únicamente el 7% aquellas que superan los 300 trabajadores.

El personal no remunerado es muy superior al remunerado (116,7 de media). Sin embargo, en algo más del 50% de las organizaciones encuestadas colaboran gratuitamente un número de

voluntarios igual o inferior a 20, y sólo el 15% de las mismas superan los 100 colaboradores. Pese a ello, es de destacar que casi el 7% cuentan con más de 1000 voluntarios que colaboran a través de aportaciones dinerarias, en especie o trabajo. Por tanto, se puede afirmar que el número de colaboradores no remunerados es muy superior al personal contratado, lo que viene a ratificar que este tipo de organizaciones sobreviven, en gran parte, gracias al trabajo altruista de estas personas.

Respecto a los ingresos del año 2004, aunque la muestra obtiene una media de 1.889.990,7 euros, sólo el 16,8% de las entidades superaron esa cantidad, obteniendo el 50% de las mismas unas ganancias inferiores a 500.000 euros. Por lo tanto, la muestra está formada, en su mayoría, por organizaciones pequeñas y medianas, aunque también se encuentran representadas las grandes entidades privadas no lucrativas.

El número de actividades realizadas en el año 2004 es de 44,64 de media. El 81% de las entidades contaron con un número igual o inferior a 45 actividades, superando las 100 únicamente el 7% de las organizaciones encuestadas.

Respecto al presupuesto para el año 2005, la media es de 1.964.664,6 euros. Sin embargo, el análisis refleja resultados muy similares a los ingresos del año anterior, es decir, únicamente el 16% de las entidades superan esta cantidad, mientras que el 63% de las mismas cuentan con un presupuesto inferior a 1.000.000 de euros.

El examen de la última de las características estudiadas refleja que la gran mayoría de las organizaciones privadas no lucrativas de la muestra poseen página web propia (casi el 80%), lo que demuestra la incorporación de las mismas a las nuevas tecnologías, un paso necesario en los mercados actuales.

Como conclusión a este análisis se puede afirmar que la mayoría de las organizaciones privadas no lucrativas encuestadas (casi el 70%) tienen una antigüedad de menos de 18 años, y su volumen de personal remunerado no supera a 30 trabajadores en el 80% de los casos. Aproximadamente el mismo porcentaje cuenta con no más de 69 voluntarios no remunerados que colaboran gratuitamente con ellas, y el 82% no superó la cifra de ingresos de 1.711.540 euros en el año 2004. Así mismo, el número de actividades realizadas en ese año fue, en la mayoría de las entidades (81,5%), inferior o igual a 45. Y el presupuesto del 81,9% de la muestra para el año 2005 no supera los 1.800.000 euros.

Resultados de la investigación

- 6.1. Orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas
- 6.2. Relación entre la orientación al mercado cultural y operativa
- 6.3. Consecuencias de la orientación al mercado
- 6.4. Factores moderadores de la orientación al mercado
- 6.5. Antecedentes de la orientación al mercado
 - 6.5.1. Asociados con el equipo directivo
 - 6.5.2. Asociados con la estructura organizativa
 - 6.5.3. Asociados con el sistema de medida y recompensa
- 6.6. Árboles de decisión
 - 6.6.1. Árbol de decisión 1
 - 6.6.2. Árbol de decisión 2
 - 6.6.3. Árbol de decisión 3

VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tras examinar la composición y representatividad de la muestra y antes de comenzar a analizar los datos, se realiza el test de Kolmogorov-Smirnov con el fin de determinar si las variables cuantitativas del estudio provienen de una distribución normal.

El test de Kolmogorov-Smirnov (procedimiento Npar Test de SPSS) refleja una $p < 0,05$ en todos los casos, por lo que se rechaza la normalidad de la distribución de contraste⁵⁵⁶. En consecuencia, el estudio de la relación entre variables cuantitativas y cualitativas se realiza a través de pruebas no paramétricas.

Los resultados de las hipótesis planteadas en el capítulo 6 de esta investigación se presentan a continuación estructurados en 5 grandes grupos. En el primero de ellos, se contrasta si las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital están orientadas al mercado, pasando posteriormente a analizar la relación entre las dos perspectivas de orientación al mercado. En el tercero de los bloques se examinan las consecuencias que dicha orientación produce en este tipo de entidades, comprobando subsiguientemente qué factores pueden llegar a moderarla. Y en el quinto apartado se estudian los antecedentes de la orientación al mercado asociados tanto con el equipo directivo como con la estructura organizativa y el sistema de medida y recompensa.

El análisis estadístico de los datos se ha realizado con el programa SPSS 14.0 para Windows y AnswerTree 3.1 para Windows. Los cuadros de resultados pueden consultarse en el Anexo II de este trabajo.

Por último, se muestran varios análisis a través de árboles de decisión (SPSS, 2001). Éstos son gráficos que ilustran reglas de decisión; parten de un nodo raíz que contiene todas las observaciones de la muestra y, a medida que se desplazan por el árbol, los datos se ramifican en subconjuntos de datos que se excluyen mutuamente. Se realiza para segmentar, estratificar, predecir e identificar interacciones de variables en la muestra.

6.1. Orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas

En la primera de las hipótesis del estudio (H_1) se intenta analizar la **existencia de orientación al mercado** en las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital, tanto desde el enfoque **cultural** como **comportamental**.

Se utilizan sendas escalas de orientación operativa y orientación cultural al mercado desarrolladas por Álvarez González (2000)⁵⁵⁷ a partir de las propuestas por Kohli, Jaworski y Kumar (1993)⁵⁵⁸ y Narver y Slater (1990)⁵⁵⁹ respectivamente, adaptadas al ámbito no lucrativo (y que pueden consultarse en el capítulo 6.2.).

Como unidad de medida de las distintas dimensiones se considera, siguiendo a Narver y Slater (1990)⁵⁶⁰, el valor promedio de los ítems finalmente saturados en cada una de ellas, obteniendo la puntuación media global como promedio de las puntuaciones medias anteriores, y dando, por tanto, la misma importancia a las subdimensiones críticas del concepto.

Para contrastar esta hipótesis, primeramente se categorizan las variables (orientación cultural y orientación operativa al mercado) en dos categorías: grado alto y grado bajo, considerándose “altos” aquellos valores superiores a 4, y “bajos” los menores o iguales a 4. Y se realiza un

⁵⁵⁶ Siguiendo a FERRÁN ARANAZ, M. (1996): *SPSS para Windows, programación y análisis estadístico*, Mc Graw Hill

⁵⁵⁷ ÁLVAREZ GONZÁLEZ (2000), o.c.

⁵⁵⁸ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993), o.c., pp.467-477.

⁵⁵⁹ NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), o.c., pp. 20-35.

⁵⁶⁰ *Ibídem*.

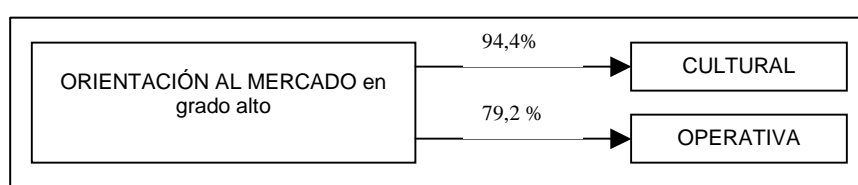
análisis univariante descriptivo de las variables cualitativas (procedimiento Frequencies de SPSS) con la obtención de frecuencias y porcentajes de las categorías⁵⁶¹.

El primero de los análisis, que examina la orientación al mercado desde la perspectiva cultural, refleja que más del 94% de las 216 entidades encuestadas pueden considerarse dentro de la categoría “alto”, por tanto, un amplio porcentaje de la muestra está orientado culturalmente al mercado en un grado alto.

Los resultados del análisis de la orientación operativa al mercado arrojan resultados similares. Si bien en este caso el porcentaje de organizaciones con un alto grado de orientación operativa al mercado es inferior que en la perspectiva cultural, puede considerarse también un porcentaje muy elevado (79,2%).

Estos resultados pueden verse de forma gráfica en la Ilustración 23, siguiente:

Ilustración 23: Resultados sobre la orientación al mercado cultural y operativa



Fuente: elaboración propia

Como consecuencia, aceptamos la hipótesis primera de la investigación, es decir, las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital están orientadas al mercado tanto cultural como operativamente.

6.2. Relación entre la orientación al mercado cultural y operativa

El segundo contraste de la investigación analiza dos hipótesis excluyentes (H_{2a} y H_{2b}), intentando averiguar **cual de las dos perspectivas de orientación al mercado antecede a la otra**.

Se estiman los valores de la orientación al mercado cultural y operativa atendiendo a sus escalas correspondientes. Y se categorizan, tanto la orientación cultural como la operativa, respectivamente, en dos categorías: alto grado (para valores superiores a 4) y bajo grado (para valores iguales o inferiores a 4).

La evaluación metodológica se efectúa a través de tablas de contingencia para la relación entre variables cualitativas (procedimiento Crosstabs de SPSS) y mediante el test de la chi cuadrado (χ^2) para contrastar la independencia o influencia entre dos variables cualitativas, donde se emplea el test de la chi cuadrado de Pearson y el test exacto de Fisher⁵⁶².

Como puede apreciarse en los cuadros de resultados y en la Ilustración 24, el 100% de las entidades encuestadas que poseen un bajo grado de orientación cultural al mercado cuentan, así mismo, con un bajo grado de orientación operativa. Mientras que casi el 84% de organizaciones con un alto grado de orientación cultural tienen un alto grado de orientación operativa.

Sin embargo, si analizamos la influencia de la orientación operativa en la orientación cultural al mercado, apreciamos que, si la orientación operativa es alta, el 100% de los encuestados

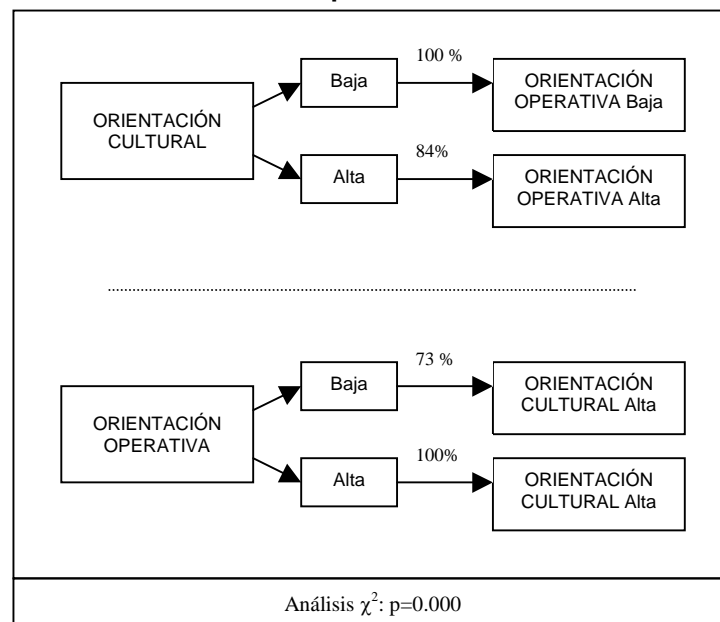
⁵⁶¹ Siguiendo a FERRÁN ARANAZ, M. (1996), o.c.

⁵⁶² Siguiendo a FERRÁN ARANAZ, M. (1996), o.c. y EVERITT, B. S. (1992): *The Analysis of Contingency Tables*, Chapman & Hall, Second Edition.

posee un alto grado de orientación cultural. Pero un 73% de las entidades con bajo grado de orientación operativa al mercado tienen un alto grado de orientación cultural. Esto podría deberse a la existencia de organizaciones con una fuerte implantación cultural de la orientación al mercado que aún están desarrollando la orientación operativa, lo que llevaría a pensar que la orientación cultural antecede a la orientación operativa.

Así mismo, cuando la orientación cultural es baja, no existe ninguna organización con un alto grado de orientación operativa. Sin embargo, el 73% de las entidades con bajo grado de orientación operativa poseen un alto grado de orientación cultural al mercado. Lo que reafirma la hipótesis de que la orientación cultural provoca la orientación operativa.

Ilustración 24: Resultados de la relación entre la orientación al mercado cultural y operativa



Fuente: elaboración propia

Por tanto, y pese a que en ambos casos, tras el análisis de Chi cuadrado, se aprecia una influencia significativa al 95% ($p=0.000$), aceptamos la hipótesis H_{2a} y rechazamos la H_{2b} .

6.3. Consecuencias de la orientación al mercado

En este apartado se intenta comprobar si la orientación al mercado produce consecuencias en las organizaciones que la adoptan. En concreto se contrasta la influencia positiva de ésta sobre los **resultados de las acciones** que realiza la entidad sobre sus beneficiarios y aportantes de recursos (H_3) y sobre su **contribución al cumplimiento de la misión** (H_4).

El valor de la orientación al mercado operativa se estima atendiendo a su escala correspondiente, tomando como unidad de medida el promedio de sus respectivas dimensiones críticas (siendo éste, a su vez, el promedio de los ítems en cada una de ellas). Y se categoriza en dos categorías: alto grado (para valores superiores a 4) y bajo grado (para valores iguales o inferiores a 4).

Para medir los resultados de la acción no lucrativa sobre los públicos objetivo se han utilizado, siguiendo a Lamb y Crompton (1990)⁵⁶³, Balabanis et al. (1997)⁵⁶⁴, Álvarez González (2000)⁵⁶⁵ y Flavián Blanco et al. (2005)⁵⁶⁶ medidas tanto de eficiencia como de eficacia.

⁵⁶³ LAMB, C.W. y CROMPTON, J.L. (1990), o.c., pp. 173-185.

El grado de efectividad se puede definir como la consecución de los objetivos propuestos. En el ámbito no lucrativo son aquellas medidas que “permiten valorar los productos directos de los programas de actuaciones sobre sus distintos públicos objetivo”⁵⁶⁷. Para valorarlas, siguiendo a McLeish (1995)⁵⁶⁸ y a Álvarez González (2000)⁵⁶⁹, se recaba información en el cuestionario sobre (1) el número de actuaciones no lucrativas realizadas (en lo que se refiere al beneficiario) y (2) el volumen de ingresos obtenidos (en lo que al aportante de recursos concierne).

La eficacia, por su parte, es el nivel de esfuerzo realizado para conseguir los objetivos planteados. En el sector que nos ocupa, las medidas de eficacia son aquellas que “permiten valorar la relación existente entre los inputs empleados en las actuaciones no lucrativas y los resultados que de ellas se derivan”⁵⁷⁰. De acuerdo con Balabanis et al. (1997)⁵⁷¹ y Álvarez González (2000)⁵⁷² se recurre al empleo de un ratio de contribución al gasto no lucrativo por parte del aportante de recursos, llamado “porcentaje de ingresos destinados a actividades”, que surge de vincular el gasto en las actuaciones no lucrativas con la cantidad de aportaciones monetarias recibidas.

Estas medidas de resultados se estiman de modo objetivo y subjetivo, simultáneamente. Se ha planteado la subjetividad en relación al promedio de organizaciones privadas no lucrativas rivales en su sector de actividad, dada la primacía de esta relación frente a otras alternativas⁵⁷³.

El grado de cumplimiento de la misión se estima a través de una única pregunta en el cuestionario medida en escala tipo Likert de 7 posiciones, donde 1 es cumplimiento escaso y 7 cumplimiento elevado. Y se categoriza, para su análisis, en alto y bajo grado de cumplimiento (para valores superiores e inferiores a 4 respectivamente).

La evaluación de las hipótesis se lleva a cabo mediante una estadística descriptiva de las variables cuantitativas (procedimiento Descriptive de SPSS) utilizando el estadístico de contraste de Wilcoxon y mediante el test de la chi cuadrado (χ^2) para contrastar la independencia o influencia entre dos variables cualitativas, donde se emplea el test de la chi cuadrado de Pearson y el test exacto de Fisher⁵⁷⁴. Así mismo, se ha realizado la prueba de Mann-Whitney y Kolmogorov-Smirnov (procedimiento Npar Test de SPSS) para la comparación de las variables cuantitativas entre las dos categorías de una variable cualitativa⁵⁷⁵ y, para el caso de la H_4 , además, se elabora una tabla de contingencia por el procedimiento Crosstabs.

La primera de las hipótesis que considera las consecuencias de la orientación al mercado (H_3), estudia la relación entre ésta y los **resultados de las acciones** no lucrativas sobre sus beneficiarios y aportantes de recursos. Sin embargo, desde el punto de vista *objetivo*, en vez de examinar las medidas de eficacia y eficiencia en su globalidad, se opta por analizar cada una de las variables que las conforman por separado, con el fin de averiguar con el mayor detalle posible a qué parte o partes del resultado afecta positivamente la aplicación de los comportamientos de la orientación al mercado.

⁵⁶⁴ BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., pp. 583-603.

⁵⁶⁵ ÁLVAREZ GONZÁLEZ (2000), o.c.

⁵⁶⁶ FLAVIAN BLANCO, C. y LOZANO VELÁSQUEZ, F.J. (2005): “Relación entre orientación al mercado y resultados en el sistema público de educación”, *Revista Asturiana de Economía*, Rae nº 32, pp. 69-93.

⁵⁶⁷ BUCKMASTER, N. (1999): “Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organizations”, *The International Journal of Public Sector Management*, 12 (2), p. 187.

⁵⁶⁸ McLEISH, B.J. (1995): *Successful marketing strategies for nonprogrit organizations*. John Wiley & Sons, Inc, New York.

⁵⁶⁹ ÁLVAREZ GONZÁLEZ (2000), o.c.

⁵⁷⁰ BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997), o.c., p. 590.

⁵⁷¹ *Ibidem*, pp. 583-603.

⁵⁷² ÁLVAREZ GONZÁLEZ (2000), o.c.

⁵⁷³ DAWES, J. (1999): “The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence”, *Marketing Bulletin*, 10, pp. 65-75 citado en ÁLVAREZ GONZÁLEZ (2000): “Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal” *Tesis doctoral no publicada*, Oviedo, p. 197.

⁵⁷⁴ Siguiendo a EVERITT, B. S. (1992), o.c.

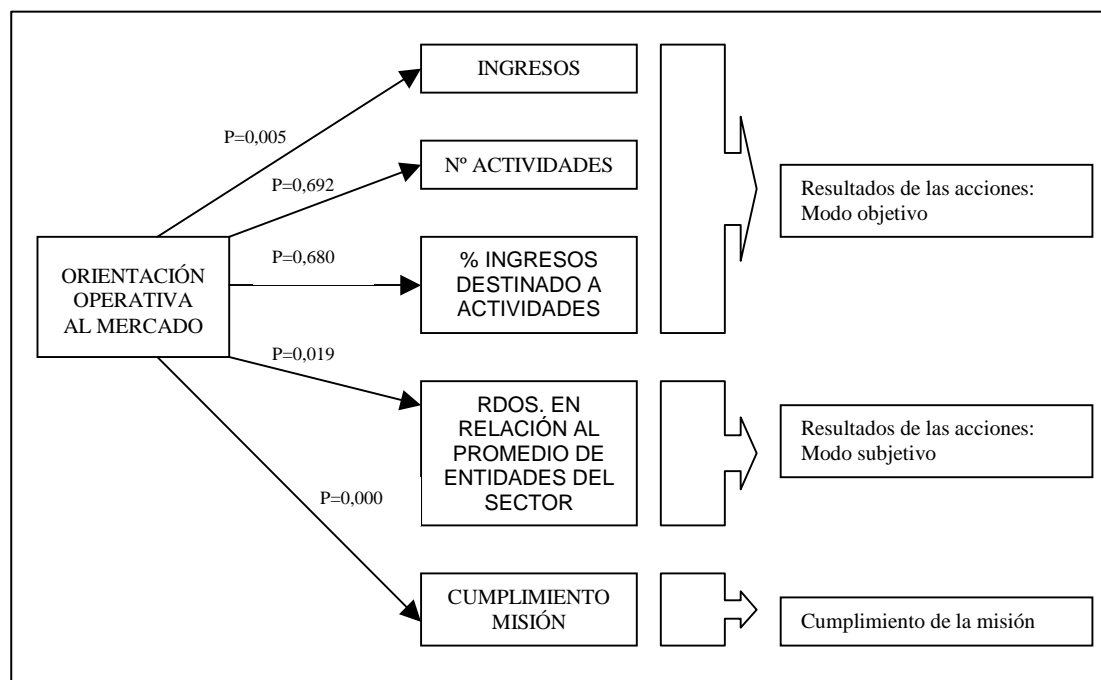
⁵⁷⁵ Siguiendo a FERRÁN ARANAZ, M. (1996), o.c.

Los resultados, que pueden consultarse en la Ilustración 25, siguiente, reflejan, en primer lugar, que la orientación operativa al mercado influye positivamente sobre los ingresos de una organización privada no lucrativa, ya que se aprecia una diferencia significativa al 95% ($p=0,005$) entre el volumen de ingresos obtenidos por una entidad con alto grado de orientación al mercado, con media de ingresos de 2.249.082,8€, y una con orientación al mercado baja, con media de ingresos de 525.440,9€.

Sin embargo, la diferencia no es significativa al 95% ($p=0,692$) entre el número de actividades de una organización con un grado de orientación al mercado alto y una con grado bajo. En estos casos, la desviación típica observada es muy alta. Así mismo, se aprecia que aquellas entidades con menor grado de orientación al mercado realizan, de media, un mayor número de actividades que las orientadas en grado alto (78 y 38 respectivamente). Por tanto, se puede rechazar la hipótesis de que la orientación operativa al mercado afecta positivamente al número de actividades no lucrativas que realiza la entidad.

En cuanto al ratio “porcentaje de ingresos destinado a actividades”, tampoco se observa una diferencia significativa al 95% ($p=0,680$) entre las organizaciones orientadas operativamente al mercado en grado alto y bajo. El porcentaje medio en las primeras es del 62,9%, mientras que en las segundas es del 68,3%. Por tanto, también se rechaza la hipótesis de que la orientación operativa al mercado afecta positivamente al porcentaje de ingresos que una organización destina a sus actividades no lucrativas.

Respecto a la estimación de las medidas de modo *subjetivo*, los resultados reflejan que aquellas organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital que poseen un alto grado de orientación operativa al mercado consiguen mejores resultados en relación al promedio de entidades de su sector de actividad, ya que existe una diferencia significativa al 95% ($p=0,019$) entre los resultados (ingresos, número de actividades y porcentaje de ingresos destinado a actividades) de una organización orientada al mercado operativamente en alto grado y los de una entidad con bajo grado de orientación operativa al mercado.

Ilustración 25: Resultados sobre las consecuencias de la orientación al mercado

Fuente: elaboración propia

En conclusión, se acepta la hipótesis de que una mayor orientación operativa al mercado influye positivamente sobre los ingresos de las organizaciones privadas no lucrativas sitas en Madrid capital, pero se rechaza que afecte positivamente al número de actividades no lucrativas que realice ni al porcentaje que dichas entidades destinen a sus actividades sobre beneficiarios y aportantes. Así mismo, se acepta la hipótesis de que un alto grado orientación operativa al mercado afecta positivamente a los resultados de las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital en relación al promedio de entidades de su sector de actividad.

El análisis de la hipótesis **H₄**, que considera la relación entre la orientación al mercado y el **cumplimiento de la misión** de la entidad no lucrativa, arroja las siguientes conclusiones. En primer lugar, se observa (en la tabla de contingencia) que un porcentaje muy amplio de las organizaciones encuestadas (el 90,3%) consideran que el cumplimiento de la misión para la que fueron creadas es alto.

No obstante, este porcentaje es mucho mayor en el caso de aquellas entidades con un alto grado de orientación operativa la mercado, frente a aquellas con bajo grado de orientación (con un 94,7% de cumplimiento de la misión y un 73,3% respectivamente). Es decir, sólo un 5,3% de las organizaciones encuestadas con una orientación operativa al mercado alta tienen un bajo grado de cumplimiento de la misión, mientras que este porcentaje aumenta hasta el 26,7% para el caso de aquellas con un bajo grado de orientación operativa al mercado.

Así mismo, el análisis Chi cuadrado refleja una influencia significativa al 95% ($p=0,000$) de la orientación operativa al mercado en el cumplimiento de la misión.

El análisis Wilcoxon complementario reafirma lo anterior, ya que refleja que una organización con una orientación al mercado operativamente alta cumple la misión con un 6,0 de media, sobre 7. Mientras que esa media es de 5,2 para el caso de las entidades con baja orientación operativa al mercado. Y dicha diferencia es significativa al 95% ($p=0,000$).

Por lo que, a la vista de los resultados, puede aceptarse la hipótesis de que cuanto mayor sea el grado de orientación operativo al mercado de una organización privada no lucrativa de Madrid capital mayor será su contribución al cumplimiento de su misión.

6.4. Factores moderadores de la orientación al mercado

En este capítulo se analizan aquellos factores que pueden influenciar la relación entre la orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas y el grado de cumplimiento de su misión. En concreto se estudian la **turbulencia del mercado**, la **intensidad competitiva** en el mercado de los aportantes de recursos y la **innovación tecnológica** de la entidad.

La orientación al mercado operativa se estima atendiendo a su escala correspondiente, y el grado de cumplimiento de la misión a través de la pregunta incluida en el cuestionario según escala tipo Likert de 7 posiciones. Ambas se categorizan para su análisis en dos grados: alto (para valores superiores a 4) y bajo (para valores iguales o inferiores a 4).

Para contrastar los dos primeros factores moderadores (**H₅** y **H₆**) se utilizan sendas escalas de medida de la turbulencia del mercado y de la intensidad competitiva desarrolladas en el capítulo 6.2 de esta investigación, siguiendo a Álvarez González (2000)⁵⁷⁶ a partir de las propuestas de Jaworski y Kohli (1993)⁵⁷⁷. Ambos instrumentos de medida se plantean en escala tipo Likert de 7 posiciones, donde el valor 1 indica total desacuerdo con la afirmación planteada y el valor 7 total acuerdo. Para analizar la innovación tecnológica (**H₇**) se introduce en el cuestionario una única pregunta sobre el porcentaje del total de aportaciones que provienen de su página web. Así mismo, para su estudio, se categorizan los factores moderadores del mismo modo que la orientación operativa al mercado y el cumplimiento de la misión, es decir, en grado alto y en grado bajo (según sean sus valores superiores e inferiores o iguales a 4 respectivamente).

Los métodos estadísticos utilizados para analizar las hipótesis **H₅** y **H₆** han sido la tabla de contingencia para la relación entre variables cualitativas (procedimiento Crosstabs de SPSS), el test de la chi cuadrado (χ^2) para contrastar la independencia o influencia entre dos variables cualitativas, donde se emplea el test de la chi cuadrado de Pearson y el test exacto de Fisher y los estadísticos de Cochran y Mantel-Haenszel para contrastar la independencia entre una variable de factor dicotómica y una variable de respuesta dicotómica, condicionada por las respuestas de una tercera variable⁵⁷⁸. La evaluación de la **H₇** se lleva a cabo mediante una estadística descriptiva de las variables cuantitativas (procedimiento Descriptive de SPSS) utilizando el estadístico de contraste de Wilcoxon y mediante la prueba de Mann-Whitney y Kolmogorov-Smirnov (procedimiento Npar Test de SPSS) para la comparación de las variables cuantitativas entre las dos categorías de una variable cualitativa⁵⁷⁹.

Respecto al primer factor moderador, la **turbulencia del mercado (H₅)**, los resultados del análisis chi cuadrado no avalan la hipótesis planteada. Éstos reflejan que el nivel de turbulencia del mercado no influye significativamente al 95% ($p=0,106$) en la relación entre la orientación al mercado y el grado de cumplimiento de la misión (Ilustración 26).

La tabla de contingencia corrobora estos resultados. Se aprecia que cuando la orientación operativa es alta, el grado de cumplimiento de la misión es también alto independientemente de que la turbulencia sea baja o alta, no existiendo mucha diferencia de porcentaje con respecto a la relación orientación al mercado alta-cumplimiento del mercado alta, sin tener en cuenta la turbulencia del mercado⁵⁸⁰. Así mismo, podemos observar que algo más del 86% de las organizaciones encuestadas consideran que el mercado en el que operan tiene un bajo nivel de turbulencia del mercado.

⁵⁷⁶ ÁLVAREZ GONZÁLEZ (2000), o.c.

⁵⁷⁷ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp. 53-70.

⁵⁷⁸ Siguiendo a EVERITT, B. S. (1992), o.c. y FERRÁN ARANAZ, M. (1996)), o.c.

⁵⁷⁹ Siguiendo a FERRÁN ARANAZ, M. (1996)), o.c.

⁵⁸⁰ Ver hipótesis H4.

Sin embargo, el análisis de Cochran y Mantel-Haenszel nos da un resultado de $p=0,000$ en ambos casos, lo cual permite afirmar que la orientación operativa al mercado influye significativamente al 95% en el grado del cumplimiento de la misión, independientemente del nivel de turbulencia del mercado. Lo cual refuerza la aceptación de la hipótesis H_4 , comentada anteriormente.

Ilustración 26: Resultados sobre los factores moderadores de la orientación al mercado: turbulencia

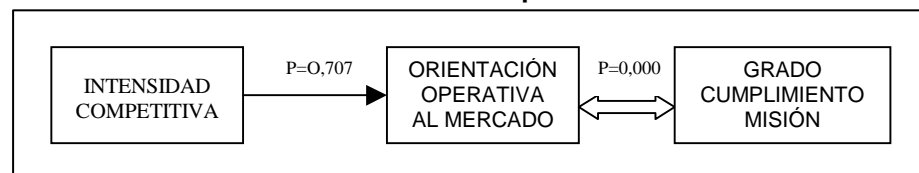


Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis H_5 , que afirma que cuanto mayor sea la turbulencia del mercado en el que una organización privada no lucrativa de Madrid capital opera, más fuerte será la relación entre la orientación al mercado y el grado de cumplimiento de la misión.

El contraste de la hipótesis H_6 es muy parecido al anterior. El test de la chi cuadrado manifiesta que la **intensidad competitiva** no influye significativamente al 95% ($p=0,707$) en la relación entre la orientación al mercado y el grado de cumplimiento de la misión (Ilustración 27). Y la tabla de contingencia tampoco nos permite afirmar el cumplimiento de la hipótesis, ya que se observa que la relación estudiada es prácticamente idéntica tanto si el nivel de competencia es alto como bajo. Así mismo, el 69,5% de los encuestados consideran que la intensidad competitiva en su sector de actividad es bajo, frente a un 30,5% que aprecia un alto grado de competitividad.

Ilustración 27: Resultados sobre los factores moderadores de la orientación al mercado: intensidad competitiva



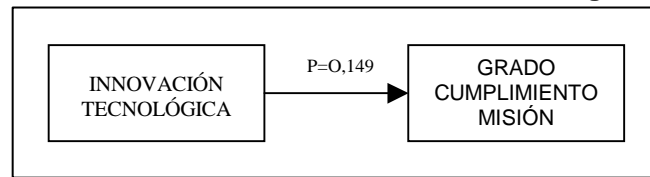
Fuente: elaboración propia

El análisis posterior con el estadístico de Cochran y Mantel-Haenszel vuelve a ofrecer un resultado de $p=0,000$, por lo que se refuerza de nuevo la influencia significativa (al 95%) de la orientación operativa al mercado en el cumplimiento de la misión. Pero dicha relación no interacciona con la intensidad competitiva.

Es decir, se rechaza la hipótesis H_6 , que establece la intensidad competitiva como factor moderador de la relación entre la orientación al mercado de una organización privada no lucrativa de Madrid capital y su grado de cumplimiento de la misión.

En el último de los factores moderadores, la **innovación tecnológica** (H_7), los estudios estadísticos reflejan que no existen diferencias significativas al 95% ($p=0,149$) en la relación entre el grado de innovación tecnológica y una organización con un alto grado de cumplimiento de la misión (con media de 0,4) y la innovación tecnológica y una entidad con un cumplimiento de la misión bajo (con media de 0,0), tal y como se aprecia en la siguiente Ilustración 28.

Ilustración 28: Resultados sobre los factores moderadores de la orientación al mercado: innovación tecnológica



Fuente: elaboración propia

Por tanto, también se rechaza H_7 , que determina que una mayor innovación tecnológica en una organización privada no lucrativa de Madrid capital ayudará a incrementar el grado de consecución de la misión para la que fue creada.

6.5. Antecedentes de la orientación al mercado

En este capítulo se trata de explicar por qué unas organizaciones privadas no lucrativas están más orientadas al mercado que otras. Se analizan, en tres bloques diferentes, una serie de antecedentes que se presupone pueden condicionar el grado en el que una entidad no lucrativa está orientada al mercado: los asociados con el equipo directivo, con la estructura organizativa, y con el sistema de medida y recompensa.

6.5.1. Asociados con el equipo directivo

Se tiene en cuenta, a la hora de evaluar los antecedentes relacionados con el equipo directivo, la influencia que pueden tener tanto el **compromiso** de la alta dirección con respecto a lo que representa el concepto de orientación al mercado como su **aversión al riesgo**.

Al igual que en el contraste de hipótesis anteriores, se estima el valor de la orientación al mercado operativa atendiendo a su escala correspondiente, tomando como unidad de medida el promedio de sus respectivas dimensiones críticas. Para contrastar el compromiso del equipo directivo y su aversión al riesgo se utilizan sendas escalas (ver capítulo 6.2) desarrolladas por Jaworski y Kohli (1993) y adaptadas al ámbito no lucrativo por Álvarez González (2000), calculando su valor como promedio de los ítems en cada una de ellas.

La evaluación de las hipótesis se lleva a cabo mediante una estadística descriptiva de las variables cuantitativas (procedimiento Descriptive de SPSS) utilizando el estadístico de contraste de Wilcoxon. Así mismo, se ha utilizado el test de la chi cuadrado (χ^2) para contrastar la independencia o influencia entre dos variables (el compromiso del equipo directivo con respecto a la orientación operativa al mercado, y la aversión al riesgo de la alta dirección con respecto a dicha orientación), empleando el test de la chi cuadrado de Pearson y el test exacto de Fisher⁵⁸¹. Para ello, se ha categorizado la orientación operativa en dos grados, alto y bajo, para valores superiores e inferiores o iguales a 4 respectivamente. Y, por último, se ha realizado la prueba de Mann-Whitney y Kolmogorov-Smirnov (procedimiento Npar Test de SPSS) para la comparación de las variables cuantitativas entre las dos categorías de una variable cualitativa⁵⁸².

El análisis de los antecedentes asociados con el equipo directivo se ha llevado a cabo en dos etapas. En primer lugar, se ha evaluado la influencia del compromiso directivo por un lado y la influencia de la aversión al riesgo por otro, de forma individual. Y, posteriormente, se ha realizado un análisis conjunto de los mismos.

Para computar el valor global de los antecedentes se ha realizado una puntuación media global como promedio de las puntuaciones medias de cada uno de los antecedentes dando, por tanto,

⁵⁸¹ Siguiendo a EVERITT, B. S. (1992), o.c. y FERRÁN ARANAZ, M. (1996), o.c.

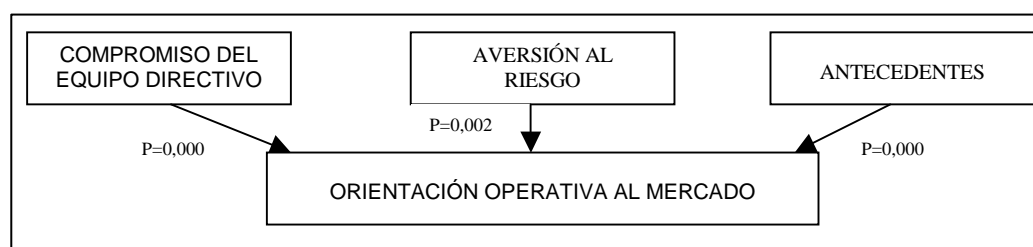
⁵⁸² Siguiendo a FERRÁN ARANAZ, M. (1996): *SPSS para Windows, programación y análisis estadístico*, Mc Graw Hill.

la misma importancia al compromiso que a la aversión al riesgo del equipo directivo. Y se ha llamado a esta variable “directivo”. Para su estudio, se ha categorizado en alto y bajo, considerando que el grado es alto cuando sus valores son superiores a 4 y bajo cuando son iguales o no superan dicha cantidad.

Las pruebas estadísticas del análisis del primero de los antecedentes asociados al equipo directivo (H_8) reflejan que en aquellas organizaciones con un grado bajo de orientación al mercado el **compromiso del equipo directivo** es, de media, de 4,1, mientras que si dicha orientación es alta, el compromiso aumenta de media hasta el 5,5. Y esa diferencia es significativa al 95% ($p=0,000$).

En cuanto al segundo de los antecedentes (H_9), la escala de **aversión al riesgo** (pregunta 10 del cuestionario)⁵⁸³, se construyó y se planteó en sentido inverso, es decir, de averso al riesgo a tolerante al riesgo. Por lo tanto, una valor bajo en los resultados de la escala significa mayor aversión al riesgo, mientras que un valor alto denota una menor aversión al riesgo. Si observamos los resultados, dicha aversión es, de media, mayor en las organizaciones con un bajo grado de orientación al mercado que en aquellas cuyo grado de orientación es alto (3,1 y 3,8 respectivamente) Y esta diferencia también es significativa al 95% ($p=0,002$).

Ilustración 29: Resultados sobre los antecedentes asociados al equipo directivo



Fuente: elaboración propia

Conjuntamente, los resultados siguen siendo los mismos. Reflejan que existe una influencia significativa al 95% ($p=0,000$) de los antecedentes asociados con el equipo directivo en el grado de orientación al mercado de una organización privada no lucrativa. Así, más del 80% de las entidades con unos antecedentes asociados con el equipo directivo altos tienen un alto grado de orientación operativa al mercado, mientras que el 60% de las organizaciones que poseen un bajo grado en relación a dichos antecedentes tienen una orientación al mercado baja.

A la vista de los resultados (que se resumen en la Ilustración 29, anterior), podemos aceptar la hipótesis de que cuanto mayor sea el compromiso del equipo directivo de una organización privada no lucrativa de Madrid capital respecto a lo que representa el concepto de orientación al mercado, mayor será dicha orientación en su vertiente operativa.

Y podemos también aceptar la hipótesis de que cuanto mayor sea la aversión al riesgo de la alta dirección de una organización privada no lucrativa de Madrid capital, menor será su grado de orientación operativa al mercado.

6.5.2. Asociados con la estructura organizativa

El grado de orientación al mercado de una organización privada no lucrativa también puede verse afectado por antecedentes asociados con la estructura organizativa. En concreto, se analiza la posible influencia que factores como la **formalización** de procedimientos o la **centralización** de una entidad pueden tener en el grado de orientación operativa al mercado adoptada.

⁵⁸³ Ver Anexo I.

Para medirlos se utilizan sendas escalas de formalización y centralización desarrolladas en el capítulo 6.2 de esta tesis doctoral a partir de las propuestas de Álvarez González (2000), basadas, a su vez, en los trabajos de Pelham y Wilson (1996)⁵⁸⁴ y Jaworski y Kohli (1993)⁵⁸⁵. El valor de las escalas se calcula como promedio de los ítems en cada una de ellas.

La orientación operativa al mercado se evalúa del mismo modo que en el contraste de las hipótesis anteriores, categorizándola en dos niveles (alto y bajo).

Como en el caso de los antecedentes asociados con el equipo directivo, se estudia la formalización y la centralización tanto por separado como globalmente. Para ello, se crea una variable ("organizativa") que engloba los antecedentes asociados con la estructura organizativa, y cuyo valor se calcula como promedio de las puntuaciones medias de las dos escalas, dando la misma importancia a la formalización que a la centralización. Al igual que la orientación operativa al mercado, se categorizan en alto y bajo grado para valores superiores e inferiores o iguales a 4 respectivamente.

Para contrastar las hipótesis H_{10} y H_{11} (formalización y centralización) se recurre a la estadística descriptiva, por el procedimiento Descriptive de SPSS, usando el estadístico de contraste de Wilcoxon, y a la prueba de Mann-Whitney y Kolmogov-Smirnov (procedimiento Npar Test de SPSS) para la comparación de las variables cuantitativas entre las dos categorías de una variable cualitativa. Así mismo, se elaboran tablas de contingencia para la relación entre las variables (procedimiento Crosstabs de SPSS); y para contrastar la independencia o influencia entre las dos variables, en cada una de las hipótesis, se realiza el test de la chi cuadrado (χ^2) empleando el test de la chi cuadrado de Pearson y el test exacto de Fisher⁵⁸⁶.

En primer lugar, se analizan los resultados de la tabla de contingencia, donde se establece la relación entre la orientación operativa al mercado y la variable "organizativa" que engloba todos los antecedentes asociados con la estructura organizativa, ambas categorizadas en alto y bajo grado.

Lo primero que se observa es que sólo el 45,8% de las entidades encuestadas consideran que sus antecedentes organizativos (es decir, su centralización y su formalización) son altos. De ellas, el 40% están orientadas al mercado operativamente en grado bajo, y el 47,4% tienen un alto grado de orientación al mercado en su vertiente operativa. Y, según refleja el análisis χ^2 (ver Ilustración 30, siguiente), esta diferencia no es significativa al 95% ($p=0.377$).

Por tanto, el estudio global de los antecedentes refleja que éstos no afectan al grado de orientación al mercado operativa que posea una organización privada no lucrativa. Sin embargo, el análisis de la formalización y la centralización por separado ofrece otros resultados (Ilustración 30).

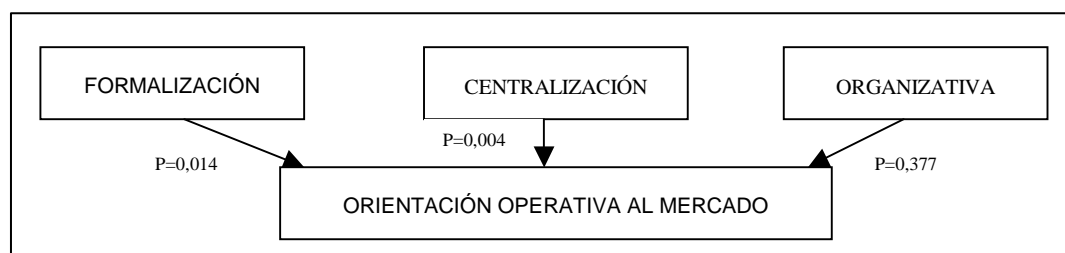
El primero de ellos nos permite rechazar la hipótesis H_{10} , que establece que cuanto mayor sea la **formalización** de procedimientos de una organización privada no lucrativa de Madrid capital, menor será su nivel de orientación operativo al mercado. Según el análisis descriptivo y el estadístico Wilcoxon, en aquellas entidades con un bajo grado de orientación operativa al mercado la formalización de procedimientos es, de media, de 3,3. Mientras que en aquellas con una orientación alta, la formalización de procedimientos es de un 3,9 de media. Y dicha diferencia es significativa al 95% ($p=0,014$). Por tanto, los resultados reflejan que a mayor formalización, mayor orientación al mercado.

⁵⁸⁴ PELHAM, A.M. y WILSON, D.T. (1996), o.c., pp. 27-43.

⁵⁸⁵ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), o.c., pp. 53-70.

⁵⁸⁶ Siguiendo a EVERITT, B. S. (1992), o.c. y FERRÁN ARANAZ, M. (1996), o.c.

Ilustración 30: Resultados sobre los antecedentes asociados con la estructura organizativa



Fuente: elaboración propia

Y el análisis de la **centralización** demuestra que las organizaciones con bajo grado de orientación al mercado en su vertiente operativa están centralizadas en un 4,6 de media; mientras que en aquellas entidades con alto grado de orientación al mercado la centralización es, de media de 4,0. Y esta diferencia es significativa al 95% ($p=0,004$). Por tanto, a mayor centralización menor orientación al mercado; lo que permite aceptar la hipótesis planteada (H_{11}).

No obstante, y debido a la argumentación de que la formalización y la centralización influyen la orientación al mercado de distinta manera bajo diferentes condiciones, se realiza un estudio de aquellos factores que se consideran podrían afectar a dicha relación. En concreto se contrasta si la relación entre los antecedentes asociados con la estructura organizativa y la orientación operativa al mercado está moderada por la **turbulencia del mercado** (H_{12}) y/o por el **tamaño del presupuesto organizativo** (H_{13}). El análisis se lleva a cabo separadamente para la formalización y la centralización, categorizándolas en alto y bajo grado (para valores superiores e inferiores o iguales a 4 respectivamente).

Para medir la turbulencia del mercado se recurre a su escala correspondiente, ya utilizada en este mismo trabajo; mientras que el presupuesto organizativo se mide en el cuestionario a través de una pregunta sobre el presupuesto de la entidad para el ejercicio 2005.

Los métodos estadísticos utilizados para contrastar estas hipótesis han sido los siguientes: tablas de contingencia (procedimiento Crosstabs de SPSS), test de la chi cuadrado (χ^2) empleando el test de la chi cuadrado de Pearson y el test exacto de Fisher, y los estadísticos de Cochran y Mantel-Haenszel para contrastar la independencia entre una variable de factor dicotómica y una variable de respuesta dicotómica condicionada por las respuestas de una tercera variable⁵⁸⁷.

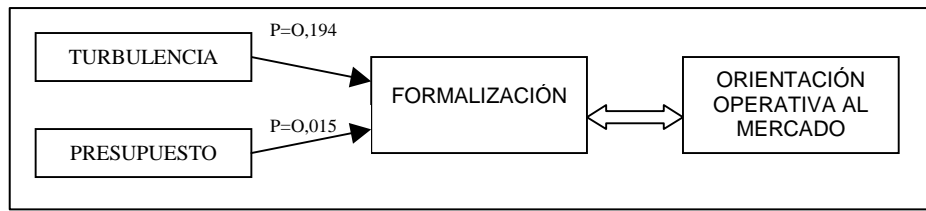
Como se ha indicado anteriormente, el estudio de la **turbulencia** como moderador de la relación entre la orientación al mercado y los antecedentes asociados con la estructura organizativa (H_{12}) se realiza no por el conjunto de antecedentes, sino separando la formalización y la centralización.

En el primero de los casos, los resultados reflejan que la turbulencia no influye significativamente al 95% en la relación entre la formalización de procedimientos y la orientación al mercado ($p=0,194$), tal y como se refleja en la Ilustración 31, siguiente.

Y en el caso de la centralización ocurre lo mismo (ver Ilustración 32). Es decir, la turbulencia tampoco influye significativamente al 95% en la relación entre la centralización y la orientación al mercado ($p=0,128$). Sin embargo, el análisis posterior de Cochran y Mantel-Haenszel muestra una influencia significativa de la centralización en la orientación operativa al mercado ($p=0,005$ y $p=0,009$), lo cual corrobora los resultados obtenidos en el contraste de la hipótesis H_{11} .

⁵⁸⁷ Ibidem.

Ilustración 31: La turbulencia y el presupuesto como moderadores de la relación entre formalización y orientación al mercado



Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, y a la vista de los resultados, podemos rechazar la hipótesis H_{12} que establece que la relación entre el nivel de formalización y centralización de una organización privada no lucrativa de Madrid capital y su grado de orientación al mercado está moderada por la turbulencia del mercado.

En el análisis del **tamaño del presupuesto** como moderador de la relación entre la orientación al mercado y los antecedentes asociados con la estructura organizativa (H_{13}) se opta, al igual que en la hipótesis anterior, por realizar el análisis respecto a la formalización y a la centralización de forma separada (y no conjunta).

Así mismo, se decide categorizar el presupuesto organizativo en alto y bajo. Basándonos en los datos recogidos, el corte seleccionado ha sido aquel que deja al 50% de los datos por encima y el 50% por debajo, existiendo, además, una considerable diferencia de salto entre el inmediatamente inferior de la cantidad de corte y el inmediatamente superior. Así, se considera un presupuesto alto aquel superior a 500.000€ y bajo al igual o inferior a dicha cantidad.

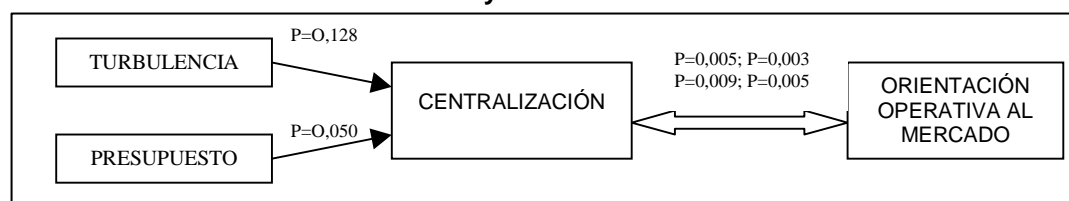
El primero de los análisis refleja que el presupuesto de la entidad no lucrativa sí influye significativamente al 95% ($p=0,015$) en la relación entre la formalización de procedimientos y la orientación operativa al mercado (Ilustración 31, anterior).

En la redacción de hipótesis se establece que si el tamaño del presupuesto organizativo es grande, la formalización y la centralización serán más necesarias para conseguir un alto grado de orientación al mercado, ya que permitirán un mayor control sobre el presupuesto para que se utilice en dichas actividades. Sin embargo, si éste es bajo, la formalización y centralización entorpecerán la orientación al mercado, ya que no será tan necesario controlar ese pequeño presupuesto.

Los resultados corroboran esta hipótesis, ya que el 50% de las entidades que cuentan con un presupuesto alto y poseen un grado alto de formalización tienen una orientación operativa al mercado alta. Mientras que si el presupuesto es bajo y la formalización es también baja, el 77,8% de las organizaciones tiene un alto grado de orientación al mercado.

En el caso de la centralización (Ilustración 32, siguiente), el análisis también refleja una influencia significativa al 95% del presupuesto de la organización en la relación entre la centralización y la orientación operativa al mercado ($p=0,050$). Así mismo, el estadístico de Cochran y Mantel-Haenszel arroja un resultado de $p=0,003$ y $p=0,005$, por lo vuelve a corroborarse que la variable centralización influye en la orientación operativa al mercado.

Ilustración 32: La turbulencia y el presupuesto como moderadores de la relación entre centralización y orientación al mercado



Fuente: elaboración propia

Por tanto, puede aceptarse la hipótesis H_{13} que establece que la relación entre el nivel de formalización y centralización de una organización privada no lucrativa de Madrid capital y su grado de orientación al mercado está moderada por el tamaño del presupuesto organizativo.

Sin embargo, en el caso de la centralización, sólo el 40% de las organizaciones con un alto presupuesto y una centralización alta poseen un alto grado de orientación operativa al mercado. Si bien, cuando el presupuesto es bajo y la centralización es también baja, el 66,7% de las entidades están orientadas operativamente en grado alto. Por tanto, pese a la existencia de la influencia del presupuesto en la relación entre la centralización y la orientación al mercado, ésta no se corresponde exactamente con lo expuesto en la hipótesis.

Por otro lado, se estima que la orientación al mercado también depende de otros factores internos de la organización. Así se analiza por un lado, la influencia que pueda tener en dicha orientación el **tamaño de la entidad no lucrativa**, medido en volumen de empleados (H_{14}). Y por otro, si el **tamaño del presupuesto** de la organización puede afectar al grado de orientación operativa al mercado (H_{15}).

Para medir el volumen de empleados se solicita al encuestado que indique tanto el número de personas contratadas ("P. contratadas") como el de personas no remuneradas estables o colaboradores (P. no remun.), teniendo en cuenta ambas variables para calcular el valor global de empleados de la organización ("personal").

Para su análisis se lleva a cabo una estadística descriptiva de las variables (procedimiento Descriptive de SPSS) utilizando el estadístico de contraste Wilcoxon, y la prueba de Mann-Whitney y Kolmogorov-Smirnov (procedimiento Npar Test de SPSS) para la comparación de las variables cuantitativas entre las dos categorías de una variable cualitativa⁵⁸⁸.

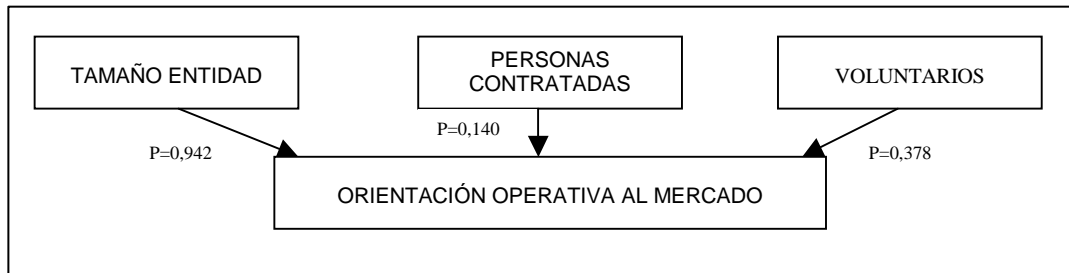
El estudio del **volumen de empleados** (H_{14}) arroja las siguientes conclusiones: si se tienen en cuenta únicamente las personas contratadas, se observa que no existen diferencias significativas al 95% ($p=0,140$) entre el número de personal contratado en entidades con bajo grado de orientación al mercado (con media de empleados de 15,3) y el contratado en organizaciones con una orientación al mercado alta (con media de 55,4). Con los voluntarios ocurre lo mismo, no se observan diferencias significativas al 95% ($p=0,378$) entre el número de personas no remuneradas que colaboran en entidades con baja orientación al mercado y con alta orientación (con una media de 67,3 y 129,7 respectivamente). La explicación de que dichas diferencias, en ambos casos, salgan no significativas pese a las medias tan distintas que pueden apreciarse en las organizaciones con alto y bajo grado de orientación al mercado estriba en la desviación típica, que es muy alta en todos los casos.

Si se examina el volumen total de empleados, es decir, el personal contratado más los voluntarios no remunerados, se aprecia una media de 82,5 para las organizaciones orientadas al mercado en grado bajo y de 185,1 para aquellas con alta orientación, siendo las desviaciones típicas de 126,8 y 371,0 respectivamente. Por lo que dicha diferencia tampoco es significativa al 95% ($p=0,942$).

Todos estos resultados pueden consultarse en la siguiente Ilustración 33.

⁵⁸⁸ Siguiendo a FERRÁN ARANAZ, M. (1996), o.c.

Ilustración 33: Resultados de la relación entre el tamaño de la entidad y la orientación al mercado

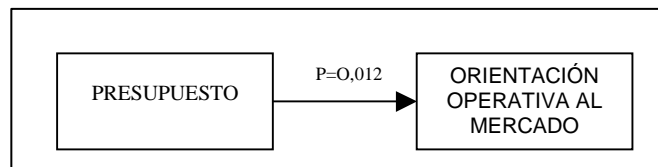


Fuente: elaboración propia

Como consecuencia, podemos rechazar la hipótesis que establece que cuanto mayor sea el tamaño de una organización privada no lucrativa de Madrid capital, estimado en volumen de empleados, menor será su grado de orientación operativa al mercado. Ya que no se aprecian diferencias significativas entre el volumen de empleados de una entidad con alto grado de orientación al mercado y una con bajo grado de orientación.

Respecto a la última hipótesis relacionada con los antecedentes asociados con la estructura organizativa (H_{15}), el análisis Wilcoxon muestra que existe una diferencia significativa al 95% ($p=0,012$) entre el **presupuesto** de una organización con bajo grado de orientación operativa al mercado, con media de 566.456,0€, y una entidad con alto grado de orientación (con media de 2.332.614,3€), tal y como se aprecia en la Ilustración 34.

Ilustración 34: Resultados de la relación entre el presupuesto de la entidad y la orientación al mercado



Fuente: elaboración propia

Por tanto, puede aceptarse la hipótesis de que el tamaño del presupuesto de una organización privada no lucrativa de Madrid capital afecta positivamente a su grado de orientación operativa al mercado. Así pues, cuanto mayor es el presupuesto más lleva a cabo la entidad actividades propias de la orientación al mercado, por tanto, más alta será la generación de inteligencia, la diseminación de la misma y la acción de respuesta a dicha inteligencia de mercado.

6.5.3. Asociados con el sistema de medida y recompensa

El último de los antecedentes considerados está asociado al sistema de recompensa para los empleados y/o colaboradores de la entidad privada no lucrativa. Se argumenta que cuanto más tenga en cuenta la organización los factores basados en la orientación al mercado para **evaluar y recompensar al personal** por su labor, mayor será el grado de dicha orientación (H_{16}).

Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado una escala específica adaptada al ámbito no lucrativo desarrollada en el capítulo 6.2 de este trabajo a partir, principalmente, de la escala

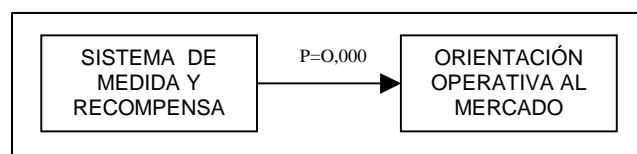
propuesta por Jaworski y Kohli (1993)⁵⁸⁹, la cual, pese a su debilidad psicossométrica, refleja los planteamientos teóricos formulados sobre este antecedente organizativo y asume la argumentación proporcionada para sustentar la citada hipótesis⁵⁹⁰.

Se ha llevado a cabo, para su análisis, una estadística descriptiva por el procedimiento Descriptive de SPSS, utilizando el estadístico de contraste de Wilcoxon. Así mismo, se han empleado tablas de contingencia (procedimiento Crosstabs de SPSS) y el test de la chi cuadrado (χ^2) para contrastar la independencia o influencia entre dos variables cualitativas, donde se emplea el test de la chi cuadrado de Pearson y el test exacto de Fisher. Y, por último, la prueba de Mann-Whitney y Kolmogorov-Smirnov (procedimiento Npar Test de SPSS) para la comparación de las variables cuantitativas entre las dos categorías de una variable cualitativa⁵⁹¹.

Se han categorizado tanto la orientación operativa como la variable recompensa en dos grados, alto y bajo, para valores superiores e inferiores o iguales a 4 respectivamente.

Lo primero que observamos en la tabla de contingencia es que sólo el 45,8% de las entidades encuestadas llevan a cabo el sistema de medida y recompensa mencionado. De ellas, el 54,4% consiguen una orientación operativa al mercado alta, frente al 13,3% cuya orientación es baja. Así mismo, más del 86% del total de organizaciones que tienen poco en cuenta los sistemas de recompensa (54,2%) poseen una baja orientación operativa al mercado, frente al 45,6% que tienen una orientación alta. Y estas diferencias, como refleja la Ilustración 35, son significativas al 95% ($p=0,000$).

Ilustración 35: Resultados sobre los antecedentes asociados con el sistema de medida y recompensa



Fuente: elaboración propia

Así mismo, el análisis Wilcoxon y de Man-Whitney corroboran este resultado, ya que muestran que existen diferencias significativas al 95% ($p=0,000$) entre aquellas organizaciones con un bajo grado de orientación operativa al mercado (con una media de 2,4 en el sistema de medida y recompensa) y una con alto grado de orientación (con media de 3,9 en dicho sistema de recompensa).

Por lo que aceptamos la última hipótesis de la investigación.

6.6. Árboles de decisión

Con el objeto de identificar interacciones de variables en la muestra se realizan varios análisis a través de gráficos que ilustran reglas de decisión (árboles de decisión) con el programa AnswerTree 3.1.

Se elaboran tres árboles, partiendo en cada uno de ellos de un nodo raíz que contiene todas las observaciones de la muestra. A medida que se desplazan los datos por el árbol, se van ramificando en subconjuntos excluyentes mutuamente. De forma que, además de identificar y predecir dichas interacciones entre variables, se segmenta y estratifica la muestra.

⁵⁸⁹ JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), *o.c.*, pp. 53-70

⁵⁹⁰ ÁLVAREZ GONZÁLEZ (2000), *o.c.*, p. 212

⁵⁹¹ Siguiendo a EVERITT, B. S. (1992), *o.c.* y FERRÁN ARANAZ, M. (1996), *o.c.*

6.6.1. Árbol de Decisión 1

En este primer árbol se ha escogido como **variable dependiente** la orientación operativa al mercado, debido a la importancia de la misma dentro del estudio que nos ocupa.

Las **variables cuantitativas** han sido la orientación cultural al mercado, la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva, la innovación tecnológica, el compromiso del equipo directivo, la aversión al riesgo, la formalización de procedimientos, la centralización, la recompensa al personal, el grado de cumplimiento de la misión, los resultados de la entidad en relación a su sector de actividad, los ingresos de la entidad, el número de actividades, el porcentaje de ingresos destinado a actividades y el presupuesto para el 2005.

Mientras que las **variables cualitativas** incluidas en dicho análisis han sido la orientación cultural al mercado, la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva, la formalización de procedimientos, la centralización, la recompensa al personal, el grado de cumplimiento de la misión, y la actividad de la entidad, categorizadas todas ellas en dos niveles (alto y bajo, para valores superiores e inferiores o iguales a 4 respectivamente).

Así, este primer árbol de decisión parte de la variable orientación operativa al mercado (Ilustración 36, siguiente). Y lo primero que se observa es que más del 79% de los 216 individuos que forman la muestra están orientados operativamente al mercado en grado alto, frente al 20,83% que lo está en grado bajo.

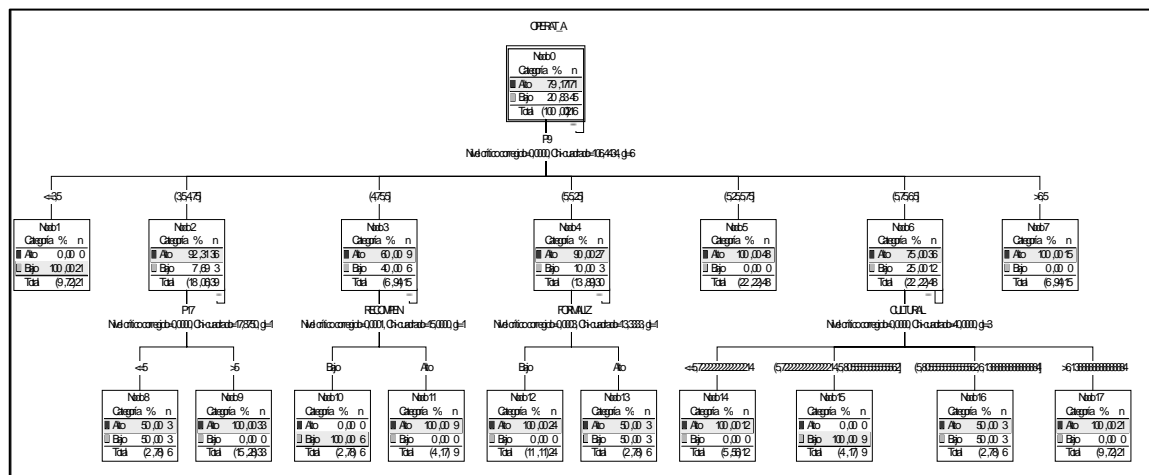
El proceso al que han sido sometidas estas variables ha dado como resultado un árbol con 13 nodos terminales o segmentos finales:

1. El primero de ellos está formado por el 9,72% del total de la muestra y se caracteriza por tener un compromiso del equipo directivo inferior o igual al valor 3,5. En este caso, el 100% de las entidades que forman el segmento tienen una orientación operativa al mercado baja.
2. En el segundo de ellos se encuentran aquellas organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital con grado de cumplimiento de la misión inferior o igual al valor 5 y un compromiso del equipo directivo entre 3,5 y 4,75. Lo forman el 2,78% del total de la muestra. Y dentro de este porcentaje, la mitad poseen una alta orientación operativa al mercado y la otra mitad una baja orientación.
3. El tercer segmento, que supone el 15,28% del total de la muestra, está formado en su totalidad por organizaciones con un alto grado de orientación al mercado operativa, y se caracteriza por tener un grado de consecución de la misión superior a 5 y un compromiso de la alta dirección que oscila entre los valores 3,5 y 4,75.
4. El cuarto nodo terminal cuenta con el 2,78% de la muestra, y se caracteriza por tener un sistema de medida y recompensa basado en los valores de la orientación al mercado bajo, y un compromiso del equipo directivo entre 4,75 y 5. En todas las entidades con estas características la orientación operativa al mercado es baja.
5. En el quinto segmento, compuesto por el 4,17% de la muestra total, el 100% de las entidades que forman parte de él tienen un alto grado de orientación operativa al mercado. Se diferencian por tener en cuenta en alto grado los factores basados en la orientación al mercado a la hora de evaluar y recompensar a su personal, y por el compromiso de la alta dirección que oscila entre 4,75 y 5.
6. En el sexto nodo terminal se encuentran el 11,11% del total de la muestra y está representado totalmente por entidades privadas no lucrativas con un grado de orientación operativa al mercado alto. Poseen una baja formalización de procedimientos y un compromiso del equipo directivo que fluctúa entre los valores 5 y 5,25.

7. El séptimo segmento lo forma únicamente el 2,78% de la muestra total. Se caracteriza por poseer un alto grado de formalización de procedimientos y un compromiso de la alta dirección que oscila entre 5 y 5,25. El 50% de las entidades que lo forman poseen, a su vez, una alta orientación operativa al mercado, mientras que en la otra mitad dicha orientación al mercado es baja.
8. El octavo nodo, compuesto íntegramente por organizaciones con un alto grado de orientación operativa al mercado, se diferencia por un grado de compromiso de la alta dirección que varía entre 5,25 y 5,75. Y está formado por el 22,22% del total de la muestra.
9. El segmento nueve se compone de 12 de las 216 entidades privadas no lucrativas de la muestra (5,56%), todas ellas con una orientación cultural al mercado inferior o igual al valor 5,72, un compromiso del equipo directivo que oscila entre 5,75 y 6,5 y una orientación operativa al mercado alta.
10. En el décimo nodo terminal, el total de las organizaciones que lo forman (que suponen el 4,17% de la muestra) poseen una baja orientación operativa al mercado. Así mismo, se caracterizan por poseer una orientación cultural al mercado que varía de 5,72 a 5,8 y un compromiso de la alta dirección que se mueve entre los valores 5,75 y 6,5.
11. El segmento siguiente está compuesto únicamente por el 2,78% de la muestra (6 de las 216 entidades totales), de las cuales la mitad poseen una alta orientación operativa al mercado y la otra mitad un bajo grado de dicha orientación. Todas ellas, a su vez, se caracterizan por estar orientadas culturalmente al mercado en un grado que oscila entre el 5,8 y el 6,13; y porque el compromiso del equipo directivo se encuentra entre los valores 5,75 y 6,5.
12. El doceavo segmento, formado exclusivamente por organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital con un alto grado de orientación operativa al mercado, está compuesto por el 9,72% del total de la muestra. Sus características son una orientación cultural al mercado superior a 6,13 y un compromiso de la alta dirección que oscila entre 5,75 y 6,5.
13. Por último, el nodo terminal trece representado por 15 de las 216 entidades de la muestra total (6,94%), se diferencia por estar formado en su totalidad por organizaciones con un compromiso de la alta dirección superior al valor 6,5 y una alta orientación operativa al mercado.

Por tanto, y como conclusión, podemos afirmar que las variables que discriminan el grado de orientación operativa al mercado de una entidad privada no lucrativa de Madrid capital son, en primer lugar, el compromiso del equipo directivo; y en segundo lugar, y dependiendo del grado de compromiso de la alta dirección, las variables de las que depende que la orientación operativa al mercado sea alta o baja son el grado de cumplimiento de la misión, el sistema de medida y recompensa, la formalización de procedimientos y la orientación cultural al mercado.

Ilustración 36: Árbol de decisión 1



6.6.2. Árbol de decisión 2

En el segundo análisis se ha tomado como **variable dependiente** de la que parte el árbol de decisión la orientación cultural al mercado.

Y como variables cuantitativas y cualitativas las mismas que en el caso anterior pero cambiando la orientación cultural al mercado por la orientación operativa al mercado. Es decir, como **variables cuantitativas** la orientación operativa al mercado, turbulencia del mercado, intensidad competitiva, innovación tecnológica, compromiso del equipo directivo, aversión al riesgo, formalización de procedimientos, centralización, recompensa al personal, grado de cumplimiento de la misión, resultados de la entidad en relación a su sector de actividad, ingresos de la entidad, número de actividades, porcentaje de ingresos destinado a actividades y presupuesto para el 2005.

Y como variables cualitativas la orientación operativa al mercado, turbulencia del mercado, intensidad competitiva, formalización de procedimientos, centralización, recompensa al personal, grado de cumplimiento de la misión, y actividad; categorizadas todas ellas en dos niveles (alto y bajo, para valores superiores e inferiores o iguales a 4 respectivamente).

Lo primero que se aprecia es que el porcentaje de entidades encuestadas que tienen un alto grado de orientación cultural al mercado es de casi el 95% (204 de 216 organizaciones).

Nos encontramos, así mismo, con un árbol que ha segmentado la muestra en 3 nodos terminales (Ilustración 37, siguiente):

El primero de ellos está formado por el 5,56% del total de la muestra (12 de las 216 organizaciones), y todas ellas poseen un bajo grado de orientación cultural al mercado. A su vez, estas entidades poseen otra serie de características: cuentan con un porcentaje de ingresos destinado a actividades inferior o igual a 52 y un grado de cumplimiento de la misión inferior o igual al valor 4.

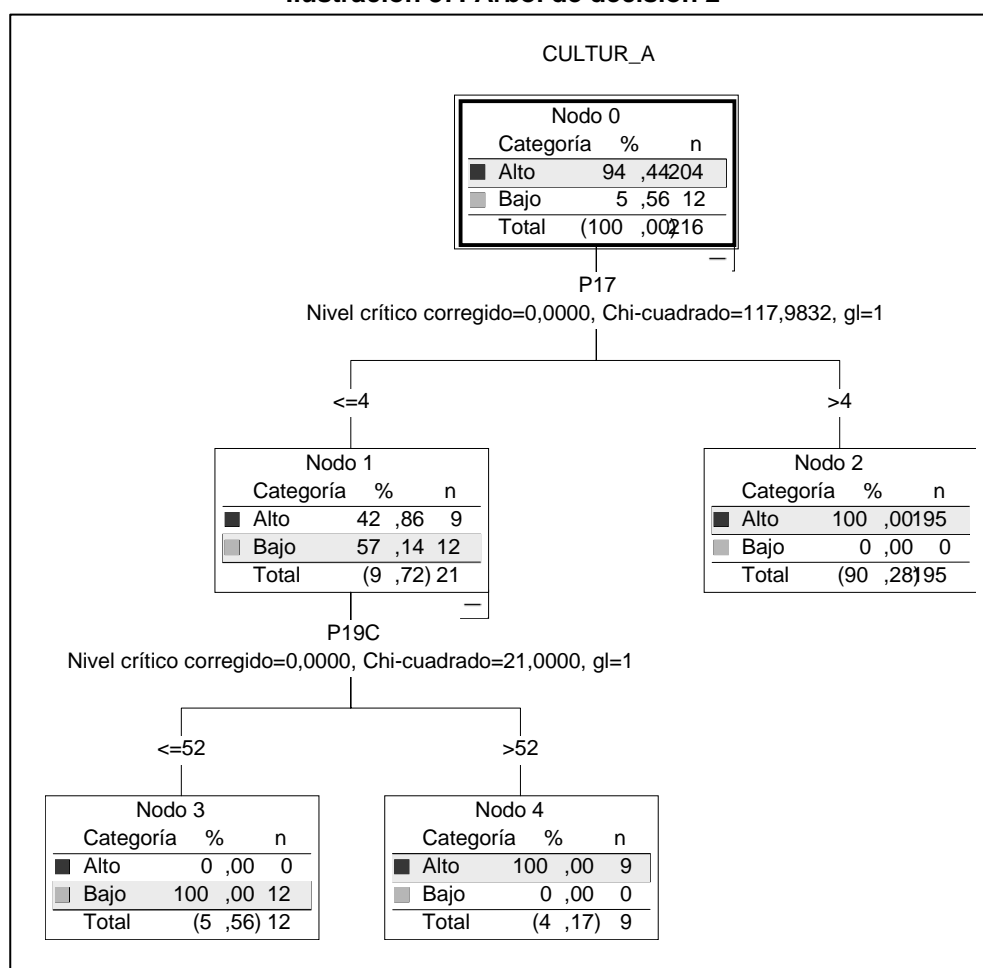
En el segundo segmento están representadas el 4,17% de las entidades que forman la muestra, y todas ellas poseen una alta orientación cultural al mercado. Pese a que su grado de consecución de la misión es también inferior o igual a 4, en este caso el porcentaje de ingresos destinado a actividades es superior a 52.

El último de los nodos terminales posee más del 90% de la muestra total (195 de las 216 organizaciones). Todas ellas poseen un alto grado de orientación cultural al mercado y, además, su grado de cumplimiento de la misión es superior a 4.

Es decir, la orientación cultural al mercado de las entidades privadas no lucrativas de Madrid capital está discriminada por el grado de consecución de la misión para la que fue creada. Y sólo en el caso de que éste sea inferior o igual a 4, la variable que afecta al grado de orientación cultural al mercado es el porcentaje de ingresos destinado a actividades.

Por tanto, existen menos variables que discriminan a la orientación cultural al mercado, en comparación con la orientación operativa al mercado.

Ilustración 37: Árbol de decisión 2



Fuente: Elaboración propia.

6.6.3. Árbol de decisión 3

Este último árbol de decisión es exactamente igual que el anterior, pero en este caso forzando que la primera variable clasificatoria sea la orientación operativa al mercado, categorizada en alto y bajo grado.

Por tanto la **variable dependiente** sigue siendo la orientación cultural al mercado. Las **variables cuantitativas** la orientación operativa al mercado, turbulencia del mercado, intensidad competitiva, innovación tecnológica, compromiso del equipo directivo, aversión al riesgo, formalización de procedimientos, centralización, recompensa al personal, grado de cumplimiento de la misión, resultados de la entidad en relación a su sector de actividad, ingresos de la entidad, número de actividades, porcentaje de ingresos destinado a actividades y presupuesto para el 2005.

Y las **cualitativas** la orientación operativa al mercado, turbulencia del mercado, intensidad competitiva, formalización de procedimientos, centralización, recompensa al personal, grado de cumplimiento de la misión, actividad; categorizadas todas ellas en dos niveles (alto y bajo, para valores superiores e inferiores o iguales a 4 respectivamente).

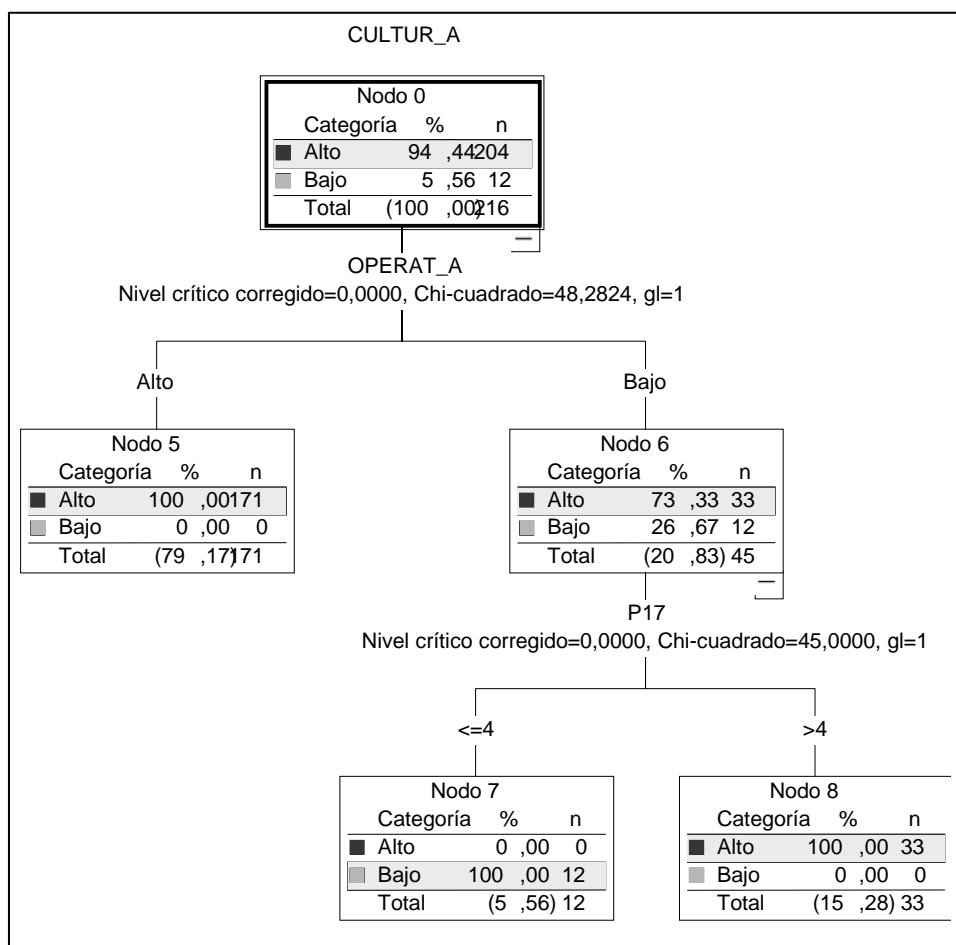
El porcentaje observado de organizaciones con un alto grado de orientación cultural al mercado es el mismo que en el caso anterior, de un 94,44% (Ilustración 38, siguiente).

Sin embargo, en este caso la primera variable que discrimina, porque así lo hemos forzado, es la orientación operativa al mercado. Aunque el resultado varía respecto al anterior, el árbol de decisión nos muestra también tres segmentos:

1. El primero de ellos representa al 79,17% de la muestra total (171 organizaciones). Todas ellas poseen un alto grado de orientación cultural al mercado y, a su vez, un alto grado de orientación operativa al mercado.
2. El segundo nodo terminal está compuesto por 12 de las 216 entidades de la muestra (5,56%). El 100% de las mismas poseen un bajo grado de orientación cultural al mercado. Y, a su vez, se diferencian por tener un grado de consecución de la misión inferior o igual al valor 4 y un bajo grado de orientación operativa al mercado.
3. El último de los segmentos, formado por el 15,28% de la muestra, está representado en su totalidad por organizaciones con un alto grado de orientación cultural al mercado, cuyo cumplimiento de la misión alcanza un valor superior a 4 pero que cuentan con un bajo grado de orientación operativa al mercado.

Por tanto, en este caso también es el grado de consecución de la misión una variable discriminadora del grado alto o bajo de la orientación cultural al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital, aún forzando la primera variable clasificatoria a la orientación operativa al mercado.

Por otro lado, en el árbol de decisión puede observarse que el 100% de las entidades que están orientadas al mercado operativamente en un grado alto (un total de 171) están orientadas culturalmente al mercado también en grado alto. Sin embargo, sólo el 79,17% de las entidades con una alta orientación cultural al mercado poseen una alta orientación operativa al mercado. Lo que refuerza la hipótesis de que la orientación cultural al mercado antecede a la orientación operativa, ya que pueden existir entidades que todavía no han conseguido implantar del todo la operatividad de la orientación al mercado y, sin embargo, ya poseen esa filosofía o cultura de orientación al mercado. Pero todas las que están operativamente orientadas al mercado cuentan ya con la implantación de la orientación cultural al mercado.

Ilustración 38: Árbol de decisión 3

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

VII. CONCLUSIONES

En la última década del siglo XX han sido muchos los estudios teóricos que han analizado el concepto de orientación al mercado, aunque las investigaciones empíricas, que comenzaron hacia los años 90, han sido mucho menores.

La revisión de la literatura nos permite distinguir cuatro perspectivas necesarias para la comprensión del concepto de orientación al mercado en toda su extensión: (1) las dimensiones empleadas para definir el concepto de orientación al mercado, (2) las consecuencias de su aplicación para las organizaciones, (3) su relación con los antecedentes internos y los efectos moderadores externos, y (4) la medición de su adopción por parte de las distintas entidades.

1 La orientación al mercado podría definirse, tras la revisión literaria especializada, como un enfoque de gestión de las organizaciones en el que adoptan el concepto de marketing como cultura organizativa conductora de las estrategias competitivas de la organización. Por tanto, juega un papel fundamental en el proceso de desarrollo de la dirección estratégica de la entidad. Así, una organización se orienta al mercado en la medida en que asuma como filosofía de gestión el concepto de márketing, traduzca dicha filosofía en cultura organizativa de negocio y proceda a su aplicación operativa.

Su objetivo es conseguir la adopción de una cultura y unos comportamientos de intercambio con el mercado, continuados en el tiempo, centrados en la satisfacción de las preferencias y necesidades del público objetivo de la organización, de forma que se genere una oferta de valor superior al del resto de opciones del mercado, redundando así en una ventaja competitiva sostenible y prolongada.

2 Los estudios empíricos existentes sobre orientación al mercado parecen llegar a la conclusión de que la aplicación de esta técnica de gestión, tanto desde el punto de vista filosófico como comportamental, permite a la organización conseguir incrementar sus resultados. Este hecho ha sido probado tanto en el ámbito lucrativo como en el no lucrativo, en distintos sectores de actividad y bajo diferentes métodos de medición del resultado de una entidad. Algo que parece lógico si aceptamos que la orientación al mercado promueve la gestión de la información sobre el mercado (público objetivo, competidores y resto de factores del entorno) de forma continuada en el tiempo para que pueda ser tratada conjunta y coordinadamente por la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta de valor superior al resto de competidores, consiguiendo así una mayor satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Sin embargo, los beneficios no parecen acotarse a los resultados o la rentabilidad de la organización. También se ha contrastado que la orientación al mercado aporta efectos positivos psicológicos y sociales sobre los empleados y sobre los clientes. Respecto a los primeros, ésta conduce a un sentimiento de satisfacción por el trabajo común bien hecho, a un sentido de pertenencia, confianza y compromiso hacia la entidad que permitirá incrementar su dedicación. Y en cuanto a los clientes, la mayor satisfacción de sus preferencias conseguirá fidelizarlos e implicará la difusión por parte de los mismos de las excelencias de la oferta, lo que permitirá captar nuevos clientes.

3 Estudios más recientes se han hecho eco de la existencia de un conjunto de antecedentes y moderadores que pueden afectar al grado de orientación al mercado de una organización y que pueden moderar la relación existente entre dicha orientación y los resultados que se obtengan.

Se valoran variables internas de la entidad asociadas principalmente al equipo directivo, a la estructura y a los sistemas organizativos, analizando cuáles condicionan positiva o negativamente la puesta en práctica de la orientación al mercado. Consideración trascendental para cualquier entidad que quiera lograr orientarse al mercado.

Así mismo, se tienen en cuenta factores medioambientales que pueden moderar, incrementando o disminuyendo, la fuerza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, lo que por sí mismo ya justifica la importancia de su valoración en la gestión organizativa. Se analizan principalmente la turbulencia, la intensidad competitiva y la innovación tecnológica existente en el mercado en el que opera la organización.

4 Respecto a la medición del grado en el que una organización está orientada al mercado, la mayoría de los trabajos empíricos existentes han recurrido a la utilización de las escalas propuestas por Narver y Slater (1990)⁵⁹², identificada por la abreviatura MKTOR, y por Kohli, Jaworski y Kumar (1993)⁵⁹³ denominada MARKOR.

Algunos autores han optado por adaptar dichas escalas al sector de actividad concreto de estudio. Sin embargo, otros investigadores se han animado al desarrollo de nuevas medidas del grado de orientación al mercado que pudieran aplicarse en cualquier realidad sectorial y nacional.

De cualquier modo, la mayoría de los trabajos existentes sobre la orientación al mercado, independientemente de los aspectos estudiados y de las escalas de medida utilizadas, se han centrado en diversas realidades sectoriales pero todas de carácter estrictamente lucrativo. Sin embargo, son muy pocas las investigaciones dirigidas al ámbito no lucrativo, y ninguna de ellas enfocada a todas las organizaciones privadas no lucrativas, incluyendo tanto a asociaciones como a fundaciones.

Por lo que el **principal propósito** de esta investigación ha sido la valoración del concepto de orientación al mercado para el contexto no lucrativo de las entidades privadas que revisten la forma jurídica de asociación y de fundación, con el objetivo de servir de reflexión y de guía en la gestión estratégica de este tipo de organizaciones.

Entendemos por organización no lucrativa aquella cuya finalidad es conseguir un beneficio social a la totalidad o a parte de la población a través de ofertas de valor principalmente de naturaleza intangible que no requieren contraprestación económica alguna, teniendo en cuenta las necesidades tanto de los beneficiarios de sus acciones como de los aportantes de los recursos monetarios y no monetarios precisos para el desarrollo de las acciones organizativas. Y por organización privada no lucrativa aquella que no persigue fines de lucro y cuyo control es estricta y directamente privado.

La orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas supone aplicar la filosofía y los comportamientos necesarios para conseguir dicha orientación teniendo en cuenta la idiosincrasia y las características especiales del sector no lucrativo. Así, deberá asumir la necesidad de orientarse a su doble público objetivo, a la competencia o posibles colaboradores en la captación de recursos y al resto de factores del entorno, de forma que consiga generar intercambios de valor con sus beneficiarios y aportantes que sean percibidos como superiores al resto de alternativas del mercado. La adopción de dicha orientación permitirá contribuir a la mejora del grado de cumplimiento de la misión para la que la organización fue creada y que guía su funcionamiento.

Desde el punto de vista filosófico, será necesario que la entidad privada no lucrativa asuma una cultura de orientación al mercado, implicando a todos los departamentos e individuos de la organización y logrando el compromiso de todos y cada uno de ellos tanto en la orientación externa de la organización, como en la coordinación e integración interna y en la gestión de relaciones a largo plazo.

Y desde la perspectiva operativa, la organización privada no lucrativa deberá llevar a cabo un conjunto de actuaciones específicas que reviertan en la generación de información sobre el mercado no lucrativo (beneficiarios de las acciones, aportantes de recursos, rivales y/o colaboradores y restantes factores del entorno), la diseminación de la misma por toda la entidad y la capacidad de respuesta a la información generada y diseminada. De forma que

⁵⁹² NAVER, J.C y SLATER, S.F. (1990), o.c.

⁵⁹³ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993), o.c.

consigan generar una respuesta de valor a las necesidades y preferencias de sus públicos objetivo percibida por éstos como superior al resto de alternativas a las que pudieran acceder.

Las consecuencias que producirá la orientación al mercado en aquellas organizaciones privadas no lucrativas que la adopten puede verse reflejado en el éxito de la organización. Y éste puede medirse de dos formas: a través de la contrastación de la influencia positiva de dicha orientación en los resultados de las acciones que realiza la entidad sobre sus beneficiarios y aportantes de recursos, y en la contribución al cumplimiento de la misión.

Sin embargo, también hay que tener en cuenta que el éxito de toda organización privada no lucrativa puede encontrarse moderado por las condiciones del entorno en el que desarrolle su actividad. Igualmente, el grado de la orientación al mercado puede verse afectado positiva o negativamente por factores internos organizativos.

Todos estos aspectos han sido valorados por los escasos estudios empíricos existentes en el ámbito no lucrativo. Sin embargo, aún no existe un instrumento de medida propio y adaptado a las circunstancias de este contexto, ya que las escalas utilizadas se han limitado a la adaptación de la estructura y configuración de las existentes en el ámbito lucrativo, principalmente las medidas Markor y Maktor. La investigación empírica realizada en este trabajo doctoral trata, entre otros objetivos, de cubrir esta laguna tratando de valorar, evaluar y contrastar una metodología de valoración del concepto de orientación al mercado para el contexto no lucrativo desarrollada por Álvarez González (2000)⁵⁹⁴.

Para ello, se han seleccionado como objeto de estudio aquellas entidades privadas no lucrativas con personalidad jurídica de asociación y fundación, ampliando de esta forma la investigación realizada por Álvarez González que se limitaba únicamente a las fundaciones privadas. De esta forma, el estudio pretende servir de guía en la gestión estratégica de cualquier tipo de organización privada no lucrativa.

La **primera conclusión** del estudio refleja que las entidades privadas no lucrativas de Madrid capital están orientadas al mercado, tanto cultural como operativamente, en un porcentaje muy alto.

Esto implica, desde la perspectiva cultural, que poseen un conjunto de valores y creencias que priorizan los intereses de su doble público objetivo (beneficiarios de las acciones no lucrativas y aportantes de recursos) creando un valor superior y consiguiendo una ventaja competitiva sostenible que facilita su supervivencia a largo plazo. Para lograr un grado alto de orientación cultural al mercado, las entidades privadas no lucrativas deben asimilar, en primer lugar, la necesidad de orientarse externamente tanto a los beneficiarios de sus acciones y a los aportantes de recursos (monetarios, en especie o trabajo), como a los posibles rivales en la captación de recursos y/o colaboradores en la prestación de los servicios y restantes factores del entorno que pudieran condicionar la relación entre los públicos objetivo y la entidad. En segundo lugar, es indispensable que la organización comprenda la importancia de la coordinación entre los distintos departamentos e individuos que la constituyen respecto al compromiso y la cultura adquirida de satisfacción de los consumidores. Y en tercer lugar, ha de ser consciente de que, para conseguir rentabilidad y sobrevivir en el tiempo, es esencial que la relación de la entidad con sus públicos objetivos sea estable y constante en el largo plazo.

La orientación operativa al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas supone la adopción, por parte de las mismas, de tres tipos de comportamientos. En primer lugar, es imprescindible generar inteligencia del mercado, asimilando información tanto de los públicos objetivos como de aquellos agentes que puedan influir en la percepción final de las actuaciones de la entidad, y de todas aquellas fuerzas del entorno (incluyendo a los posibles competidores y/o colaboradores) que puedan afectar a las necesidades de los beneficiarios y de los aportantes de recursos. Y debe concebir dicha generación de inteligencia como una acción a llevar a acabo por toda la organización (de forma individual y colectiva). El segundo comportamiento supone la diseminación de la información generada al conjunto de elementos en que se estructura la entidad, estableciendo así unas bases compartidas para concertar

⁵⁹⁴ ÁLVAREZ GONZÁLEZ (2000), o.c.

acciones globales de valor que supongan la satisfacción de sus públicos objetivo. Y, por último, es imprescindible planificar e implantar respuestas a la inteligencia generada y diseminada para conseguir esa oferta de valor que satisfaga tanto a los beneficiarios de las acciones como a los aportantes de recursos.

La **segunda conclusión** de esta investigación es que la orientación cultural antecede a la orientación operativa al mercado, al menos en el objeto de análisis de las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital. Esto supone que, para conseguir la adopción efectiva de los comportamientos necesarios para alcanzar una orientación al mercado operativa, las entidades deben asimilar previamente una cultura o filosofía de orientación al mercado, de forma que todos sus valores y creencias giren en torno al logro de un valor superior que suponga la satisfacción de sus públicos objetivos en el largo plazo.

Si todos y cada uno de los departamentos e individuos que forman la organización tienen asumida una cultura de orientación externa al mercado, de coordinación interna y de gestión a largo plazo, será más factible y tendrá más éxito la implantación de acciones concretas dirigidas a la generación de información, a la diseminación de ésta por toda la entidad y a la puesta en marcha de acciones de respuesta que deriven en la percepción por parte de sus públicos objetivo de una satisfacción superior a la que encontrarían en otras alternativas de mercado.

La **tercera conclusión** nos permite afirmar que la adopción por parte de las entidades privadas no lucrativas de la orientación al mercado influye positivamente sobre los resultados de la organización y sobre el éxito de la misma. Sin embargo, respecto a los resultados de las acciones que realiza la entidad sobre sus beneficiarios y aportantes es necesario matizar algunos aspectos. En primer lugar, se observa que aquellas organizaciones que poseen un alto grado de orientación al mercado consiguen mejores resultados en relación al promedio de entidades de su sector de actividad. Pero, desde el punto de vista objetivo, el análisis de las medidas de eficiencia muestra que, si bien la orientación al mercado estimula el volumen de ingresos obtenido por las entidades privadas no lucrativas, no afecta al número de actuaciones no lucrativas que lleva a cabo, y tampoco afecta al porcentaje de ingresos que destina a la realización de esas actividades (medida de eficacia). No obstante, la orientación al mercado sí contribuye al cumplimiento de la misión que motivó la existencia de la organización, tanto de forma directa como indirectamente, al favorecer el incremento en el volumen de ingresos y al mejorar los resultados de la misma respecto al resto de entidades competidoras y/o colaboradoras.

Por tanto, cabe esperar que aquella entidad privada no lucrativa que adopte los comportamientos de la orientación al mercado consiga incrementar sus ingresos y mejorar su posicionamiento en el mercado. Pero éstos hechos no tienen por qué afectar a otras decisiones de la organización respecto al número de actividades llevadas a cabo en cuanto a los beneficiarios se refiere o al dinero invertido en las mismas.

La **cuarta conclusión** refleja que la relación entre la orientación al mercado de una entidad privada no lucrativa de Madrid capital y el grado de cumplimiento de su misión no está influenciada significativamente por factores externos medioambientales, tales como la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva, y la innovación tecnológica.

En el mercado no lucrativo que nos ocupa, se considera que existe turbulencia cuando se producen dos variables: la primera de ellas, el dinamismo, consiste en la aparición de cambios en la composición del mercado respecto a los beneficiarios y aportantes, a las organizaciones con las que se compite o colabora, y respecto a los factores del entorno específico y genérico que pueden condicionar la satisfacción de los públicos objetivo. Y la segunda variable, la incertidumbre, se define como una percepción, por parte de los responsables de las organizaciones, de dificultad a la hora de definir correctamente la situación competitiva a la que se van a tener que enfrentar, los posibles efectos futuros de éstos sobre la entidad y las consecuencias de las actuaciones que se puedan acometer. En nuestra investigación, un porcentaje muy alto de entidades de la muestra considera que el nivel de turbulencia (dinamismo e incertidumbre) del mercado en el ámbito no lucrativo de Madrid capital objeto de estudio es muy bajo. Así mismo, se observa que el efecto de la orientación al mercado sobre el

grado de cumplimiento de la misión es independiente de la turbulencia del mercado en el que actúa la organización, es decir, dicha turbulencia no influye significativamente en esta relación ni es un factor que gradúe la orientación al mercado.

Lo mismo ocurre con la intensidad competitiva o grado de competencia existente en el sector. No se identifica que esta variable modere la relación entre la orientación al mercado y el grado consecución de la misión. Del mismo modo, una proporción bastante amplia de la muestra considera que el nivel de competitividad en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital es muy bajo. Y quizá por esta razón no tienen en cuenta esta variable a la hora de considerar su grado de orientación al mercado.

La **quinta conclusión** se refiere a los antecedentes de la orientación al mercado, es decir, a aquellos factores organizativos pueden condicionar (incrementando o disminuyendo) el grado en el que una entidad privada no lucrativa de Madrid capital está orientada al mercado. Para su mejor comprensión, se ha dividido a los antecedentes en tres grandes bloques.

El primero de ellos analiza los asociados al equipo directivo, concretamente, el compromiso y la aversión al riesgo de la alta dirección. Se observa que cuanto mayor es el compromiso del equipo directivo de una organización privada no lucrativa de Madrid capital con respecto a lo que representa el concepto de orientación al mercado, mayor es dicha orientación en su vertiente operativa. Y que dicha orientación es menor en aquellos casos en los que la aversión al riesgo de la alta dirección es alta. Por tanto, puede afirmarse que los factores asociados al equipo directivo analizados sí que condicionan el grado en el que una entidad privada no lucrativa sita en Madrid capital está orientada al mercado.

Es decir, para que una asociación o fundación consiga un alto grado de orientación al mercado es necesario que sus directivos estén comprometidos con lo que esta filosofía de gestión supone, y que sean capaces de transmitir ese compromiso al resto de individuos de la organización. Así mismo, deben asumir los riesgos de la adopción de determinadas acciones consecuentes con la orientación al mercado, ya que de no ser así dicha orientación no sería plena.

El segundo bloque de antecedentes gira en torno a la estructura organizativa. Se advierte que la formalización de procedimientos influye significativamente en el nivel de orientación al mercado de una entidad privada no lucrativa de Madrid capital, pero en sentido inverso al que en un principio se piensa. Se argumenta que cuanto mayor sea la formalización menor será el grado de orientación al mercado. Sin embargo los resultados de la investigación en el ámbito no lucrativo de las entidades sitas en Madrid capital muestran que aquellas organizaciones con una formalización de procedimientos alta poseen un mayor grado de orientación al mercado. Esto contradice la mayoría de las evidencias empíricas obtenidas en relación a la formalización en el ámbito lucrativo, y quizá se explique por las diferencias existentes entre los dos sectores (lucrativo y no lucrativo). En el ámbito no lucrativo puede resultar lógico este resultado si se asume que dicha formalización puede contribuir a que las comunicaciones, actividades y procedimientos reflejen exactamente las actitudes y valores que representan el concepto de orientación al mercado.

Por su parte, el siguiente antecedente asociado a la estructura organizativa, la centralización, si que guarda similitudes con respecto a las evidencias empíricas existentes en el ámbito lucrativo. En ambos casos se observa que a mayor centralización menor orientación al mercado. Es decir, si se quiere conseguir por parte de las asociaciones y fundaciones un alto grado de orientación al mercado, deberán permitir que no sólo los altos directivos formen parte de la toma de decisiones, y que la información fluya tanto horizontal como verticalmente por canales formales e informales.

Cabe destacar, además, que la relación entre la formalización de procedimientos y la centralización de una organización privada no lucrativa de Madrid capital y su grado de orientación al mercado está moderada por el tamaño del presupuesto organizativo, aunque no así por la turbulencia del mercado, que no influye significativamente en esta relación. Hecho que parece racional si como hemos visto las fundaciones y asociaciones del estudio consideran la casi inexistencia de turbulencia en el entorno en el que operan.

Así mismo, el presupuesto de la organización para el año 2005 es por sí mismo una variable que afecta positivamente a su grado de orientación al mercado. Se observa que cuanto mayor es el presupuesto de la entidad privada no lucrativa de Madrid capital, más lleva a cabo la organización actividades propias de la orientación al mercado, puesto que más tiene para invertir en ellas.

Sin embargo, la influencia no es significativa si lo que se analiza es el tamaño de la organización. Ni el volumen de personal contratado, ni el de personal voluntario o no remunerado, ni el número total de empleados afecta al grado en el que la organización está orientada al mercado. Es decir, cualquier asociación o fundación, independientemente de su tamaño, puede conseguir un alto grado de orientación al mercado si tiene en cuenta el resto de variables comentadas.

Por último, respecto al tercer conjunto de antecedentes organizativos, se puede afirmar que el grado de orientación al mercado de una entidad privada no lucrativa de Madrid capital también puede moderarse por el sistema de medida y recompensa al personal. Esta orientación será mayor cuanto más tenga en cuenta la organización, a la hora de evaluar y recompensar a sus empleados (remunerados y no remunerados), los principios que definen dicho concepto de orientación al mercado. Es decir, la entidad deberá tener en cuenta si sus empleados trabajan de acuerdo con la cultura y los comportamientos de dicha orientación; de esta forma, conseguirá que los trabajadores adopten esa filosofía de gestión motivándoles, monetaria o no monetariamente, y la orientación al mercado será más alta.

Una vez subrayados los principales hallazgos de la investigación, creemos conveniente enumerar una serie de **recomendaciones** que debería aceptar y considerar cualquier organización privada no lucrativa de Madrid capital que quiera conseguir un alto grado de orientación al mercado o cualquier individuo o entidad que se aproxime al área no lucrativa como gestor:

Recomendaciones

VIII. RECOMENDACIONES

En primer lugar, es necesario que la entidad asimile un conjunto de valores y creencias que otorguen preferencia a los intereses de sus aportantes de recursos y de los beneficiarios de sus acciones no lucrativas. Para ello debe ser capaz de orientarse externamente a su doble público objetivo, consiguiendo información sobre sus necesidades presentes y futuras. Por otro lado, debe orientarse externamente al competidor y/o colaborador (actual y potencial), procurando obtener información sobre las fortalezas, debilidades, habilidades y estrategias del mismo. Y será indispensable coordinar interfuncionalmente la entidad para, a partir de la información recopilada, crear un valor superior para su público objetivo que se convierta en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Por lo que será indispensable que adopten una gestión de relaciones, sobre todo en lo que se refiere a los aportantes de recursos, con una perspectiva de largo plazo, de forma que la rentabilidad conseguida a lo largo del tiempo asegure la supervivencia de la entidad.

En lo relativo a los comportamientos, será preciso que la entidad lleve a cabo tres tipos de acciones. La primera de ellas es la generación de inteligencia de mercado, que incluye la recogida de información sobre sus públicos objetivo y sobre todos aquellos factores del entorno que puedan condicionar o influenciar dichas necesidades. Es necesario que recopile información sobre las necesidades presentes y futuras tanto de los aportantes de recursos como de los beneficiarios de las acciones, estudiando las actuaciones que desearían unos y otros que se llevaran a cabo por parte de la entidad. Así mismo, no puede olvidar analizar constantemente las actuaciones de los competidores o rivales reales y potenciales. Y debe tener en cuenta en todo momento factores del entorno como la regulación del gobierno, la tecnología y otras fuerzas que puedan afectar a las necesidades de su público objetivo.

Posteriormente, es indispensable que cualquier información sobre los aportantes de recursos y los beneficiarios de las acciones (relativo a su satisfacción, o al éxito o fracaso de las actividades realizadas), la competencia (actuaciones de otras entidades privadas no lucrativas que operen en el mismo mercado) o cualquier otro factor del entorno (tendencias futuras) sea comunicada regularmente a todos y cada uno de los individuos y departamentos que forman parte de la entidad. Esta diseminación puede llevarse a cabo por métodos formales y/o informales y debe ser tanto horizontal como vertical.

Por último, todas las entidades que conforman la organización (individuales y colectivas) deben participar en una acción de respuesta que esté en consonancia con la información generada y diseminada. Esto implica tanto la mejora de las actuaciones que se están llevando a cabo dependiendo del grado de satisfacción de los públicos objetivo, como la planificación y el desarrollo de nuevas propuestas si la información disponible así lo aconseja.

Aquella entidad que asuma esta filosofía de mercado y lleve a cabo los comportamientos descritos anteriormente se verá recompensada con mejores resultados y con un incremento en el éxito de la organización. Obtendrá mejores resultados en relación al promedio de entidades de su sector de actividad, y aumentará el volumen de ingresos, lo que contribuirá en gran medida a la consecución de la misión que motivó su existencia.

Por último, deben tener en cuenta que el mercado en el que van a actuar las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital tiene un nivel competencia y de turbulencia bajo. Por un lado, la intensidad competitiva, vinculada en nuestro estudio al mercado de los aportantes, es muy débil, no existiendo competidores que se atacan de forma agresiva sino más bien colaboradores que tratan de aunar esfuerzos a la hora de conseguir recursos. Y por otro lado, el mercado en el que operan estas organizaciones no se caracteriza por cambios constantes en su composición ni tampoco por variaciones en las necesidades y preferencias de los beneficiarios y aportantes, o en las actuaciones de los "competidores" u otros factores del entorno. Así mismo, tampoco existe incertidumbre en el mercado, es decir, las entidades logran con facilidad definir la situación competitiva a la que se van a tener que enfrentar y las consecuencias de las actuaciones que van a acometer.

Pero además de conocer las características de su mercado, han de saber que estos factores externos no afectan al grado de orientación al mercado ni a los resultados que la adopción de esta filosofía suponga para la entidad privada no lucrativa, al igual que no afecta la innovación tecnológica existente en el sector de actividad en el que se mueva la organización. Es decir, ni el grado de turbulencia del sector, ni la intensidad competitiva, ni la innovación tecnológica moderan o afectan a la relación entre la orientación al mercado y la consecución de la misión.

Así mismo, establecemos una serie de recomendaciones que favorecen la puesta en práctica de la orientación al mercado en este tipo de organizaciones, centradas en factores internos de la propia entidad:

En primer lugar, el equipo directivo debe tener un alto grado de compromiso con la orientación al mercado, lo que significa priorizar la satisfacción de los beneficiarios y la generación de recursos de valor superior en el aportante del que pudiera obtener en cualquier destino alternativo para sus aportaciones. Así mismo, es esencial que posean un conocimiento permanente respecto a sus públicos objetivo, al resto de organizaciones del sector con las que rivaliza o colabora y respecto al entorno en general de la entidad. Y que comuniquen dicho compromiso para fomentar y concienciar al resto de individuos y departamentos de que el cumplimiento de la misión depende de la satisfacción continuada en el tiempo de las necesidades de sus públicos objetivos, consiguiendo anticiparse a las mismas, y alcanzando un valor superior al de sus rivales o competidores. Implicando de esta forma a toda la entidad en el proceso de orientación al mercado.

Y es necesario que la alta dirección sea capaz de atreverse a emprender nuevos proyectos asumiendo el riesgo que eso conlleva. Debe estar dispuesto a introducir o modificar productos, servicios o programas como respuesta a las cambiantes necesidades de sus públicos objetivo, y asumir el riesgo financiero del posible fracaso. Si el resto de personas de la entidad observa dicha tolerancia, estará más dispuesto a proponer nuevas ofertas que aumenten la satisfacción de los beneficiarios y/o de los aportantes, implicándose más en la orientación al mercado.

Por otro lado, sería indispensable dotar a la organización de una formalización de procedimientos de forma que todas las actividades y comunicaciones reflejen las actitudes y valores exactos que representan el concepto de orientación al mercado. Sin embargo, en el proceso de toma de decisiones sería recomendable que no se centralizara la autoridad, ya que podría generar una barrera de comunicación que inhibiera los comportamientos propios de la orientación al mercado, como la generación de inteligencia de mercado y su puesta en común para el desarrollo y ejecución de una acción de respuesta. La implicación de todos los individuos y departamentos de la organización en la toma de decisiones fomenta el espíritu de orientación al mercado y proporciona estabilidad; de esta forma, cada miembro de la entidad tendrá que tomar las decisiones correspondientes a los problemas que puedan surgir diariamente sin remitirlos a los directivos superiores.

No obstante, y pese a que esta recomendación debe ser asumida con carácter general, hay que tener en cuenta que tanto la formalización de procedimientos como la centralización se encuentran condicionadas por el presupuesto organizativo. Parece que en aquellas organizaciones con un alto presupuesto organizativo, la formalización y la centralización se hacen más necesarias e incluso pueden ayudar al desarrollo de las actividades de orientación al mercado al existir un mayor control sobre el presupuesto para que éste se utilice en dichas actividades.

Por último, es imprescindible que la entidad evalúe y recompense a sus empleados (remunerados y colaboradores), aunque no sea de forma monetaria, ante todo sobre la base del comportamiento de la orientación al mercado y la satisfacción de sus públicos objetivo, ya que de esta forma el personal se centrará en estos criterios y realizará más actividades orientadas al mercado. La organización incluso puede servirse de las opiniones de los beneficiarios y los aportantes de recursos respecto al personal que les atendió. Además, se recomienda recompensar el esfuerzo de aquellos que conocen las actuaciones de otras organizaciones rivales o colaboradoras, o que aporten información sobre todos aquellos factores del entorno que pudieran afectar a la satisfacción de las necesidades de los públicos objetivo o a la propia entidad privada no lucrativa.

*Sugerencias y futuras líneas de
investigación*

IX. SUGERENCIAS Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se indican algunas sugerencias a considerar en futuras líneas de investigación.

En primer lugar, el objetivo genérico de nuestro estudio era valorar el grado de orientación al mercado de las organizaciones privadas no lucrativas. Para ello, y con la finalidad de analizar una muestra homogénea, se delimita la unidad de estudio a aquellas ubicadas en Madrid capital, homogeneizando el ámbito territorial en el que desarrollan sus actividades. Sin embargo, para analizar el conjunto del sector privado no lucrativo sería necesario extender el análisis al resto del territorio español, bien en su totalidad, bien por Comunidades Autónomas.

Por otro lado, y debido a las escasas contestaciones recibidas, nos encontramos en nuestro estudio con una representación baja de aquellas entidades cuya finalidad se corresponde con los servicios sociales o con la cooperación al desarrollo. Futuras investigaciones deberían intentar que todas las finalidades estuvieran igualmente representadas.

Otra carencia del estudio radica en el hecho de que la valoración del grado de orientación al mercado ha sido considerada por los propios directivos de las organizaciones privadas no lucrativas. Sin embargo, sería recomendable considerar también la percepción que tienen los propios públicos objetivo con respecto a la orientación de la entidad de referencia.

Por último, queremos destacar la poca colaboración que hemos obtenido por parte tanto de las asociaciones como de las fundaciones, hecho que nos ha sorprendido dado el carácter altruista de las mismas.

Como conclusión, exponer que esta Tesis Doctoral pretende ser un punto de partida para posibles futuras líneas de investigación sobre la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas, entre las cuales cabría destacar las siguientes:

1. Ampliar el ámbito de estudio a todo el territorio nacional, obteniendo así información de las fundaciones y de las asociaciones tanto de competencia autonómica como estatal.
2. Analizar el grado de orientación al mercado desde la percepción de los beneficiarios de las acciones no lucrativas y de los aportantes de recursos de la organización privada no lucrativa de referencia, complementando el estudio de dicha orientación desde una perspectiva interna por parte de los directivos de la misma.
3. Analizar el grado de convergencia de la orientación al mercado y del marketing de relaciones en las organizaciones privadas no lucrativas. Ambos comparten muchos planteamientos, ya que se consideran fundamentales para la competitividad organizativa, sin embargo no existen muchos trabajos empíricos que estudien una perspectiva conjunta de ambas estrategias.
4. Estudiar las diferentes estrategias de marketing que aplican las entidades privadas no lucrativas y sus decisiones sobre los elementos del marketing-mix, y valorar las diferencias existentes entre sus respectivos niveles de orientación al mercado.
5. Analizar si el tipo de estrategia competitiva que desarrollan las distintas entidades privadas no lucrativas afecta al grado de orientación al mercado.

Bibliografía

X. BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. (1989): "Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, 31 (2).
- AGARWAL, S., ERRAMILLI, M.K. y DEV, C.S. (2003): "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", *The Journal of Services Márketing*, vol. 17 (1).
- AIKEN, M. Y HAGE, J. (1968): "Organizational Independence and Intra-organizational Structure", *American Sociological Review*, vol. 33.
- ALMANSA F. (1999): *Reflexiones sobre ética y cooperación para el desarrollo*, Intermón-Oxfam, Barcelona.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (1998): "Orientación al mercado como cultura de negocio y conjunto de actuaciones: un contraste metodológico para organizaciones no lucrativas", *Documentos de trabajo*, Doc. 165/99, Universidad de Oviedo.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (1999): *Orientación al mercado de organizaciones privadas de carácter no lucrativo*. Fundación Banco Herrero, Oviedo.
- ALVAREZ GONZALEZ, L.I. (2000): *Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal*, Tesis doctoral no publicada, Oviedo.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ L.I., VÁZQUEZ CASIELLES R. y SANTOS VIJANDE M.L. (1999): "Resultados de la orientación a mercado: evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, Nº 3.
- ALVAREZ GONZALEZ, L.I., VAZQUEL CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2001): "El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis", *Documentos de Trabajo*, Universidad de Oviedo, Facultad de Ciencias Económicas, Nº 245.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VAZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2001): "Definición del sector no lucrativo en cuanto a unidad relevante de análisis en la disciplina de márketing", *Documentos de Trabajo*, Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, julio.
- ALVAREZ GONZALEZ, L.I., VAZQUEL CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2003): "La orientación al mercado cultural en el contexto de las organizaciones privadas no lucrativas: propuesta y evaluación de una escala de medida", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, Nº 1.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VAZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2003): "Antecedentes de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 15, pp. 67-98.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VÁZQUEZ CASIELLES, R., SANTOS VIJANDE, M.L. y DÍEZ MARTÍN, A.M. (1998): "Orientación al mercado como cultura de negocio y conjunto de actuaciones: un contraste metodológico para organizaciones no lucrativas", *Documentos de trabajo*, DOC. 165/99, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo, diciembre.
- AMERICAN MÁRKETING ASSOCIATION (1960): *Márketing Definitions: A Glossary of Márketing Terms*. Chicago.

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1985): "Board Approves New Marketing Definition", *Marketing News*, vol. 19, nº 5, 1 de Marzo.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 103 (3).
- ANDERSON, P.F. (1982): "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, 46 (spring)
- APPIAH-ADU, K. (1998): "Market orientation and performance: empirical test in a transition economy", *Journal of Strategic Marketing*, 6.
- ARCAS LARIO, N. (2003): "Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, agosto, nº 041, Valencia.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1997): "Marketing orientation and company performance. Industrial vs. Consumer goods companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 26
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1999): "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, vol. 33 (11/12).
- AVLONITIS, G.J., KOUREMENOS, A. y GOUNARIS, S.P. (1993): "Discriminant profitable and unprofitable companies on the basis of company marketing profiles", *22nd EMAC Conference*, 1, Barcelona.
- BALABANIS, G., STABLES, R. E., PHILLIPS, H.C. (1997): "Market Orientation in the Top 200 British Charity organizations and its impact on their performance", *European Journal of Marketing*, Bradford: Vol. 31, Iss. 8.
- BARTELS, R. (1974): "The Identity Crisis in Marketing", *Journal of Marketing*, 38 (4).
- BECKER, J. y HOMBURG, C. (1999): "Market-oriented management: a system-based perspective", *Journal of Market Focused Management*, 4.
- BELLO, L., POLO, Y. y VAZQUEZ, R. (1999): "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", *Papeles de Economía Española*, Vol. 78-79.
- BENNETT, R. (1998a): "Charities, organizational learning and market orientation. A suggested measure of the propensity to behave as a learning organization", *Journal of Marketing Practice*, Bradford, vol. 4 (1).
- BENNETT, R. (1998b): "Market Orientation among small to medium sized UK charitable organizations: implications for fund-raising performance", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 6, Nº 1.
- BHUIAN, S.N. (1997): "Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia", *The Journal of Services Marketing*, vol. 11, Nº 5.
- BHUIAN, S.N. (1998): "An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies", *Journal of Business Research*, vol. 43 (1).
- BON, J. y LOUPPE, A. (1980): *Marketing des Services Publics: L'étude des Besoins de la Populations. Les éditions d'organisation*, París.
- BUCKMASTER, N. (1999): "Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organizations", *The International Journal of Public Sector Management*, 12 (2).

- CADOGAN, J. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3.
- CADOGAN, J.W. y PAUL, N.J. (1999): "Key antecedents to export market-oriented behaviours", *28th EMAC Conference*, Berlín.
- CALLEN, J.L. (1994): "Money donations, volunteering and organizational efficiency", *Journal of Productivity Analysis*, vol. 5, nº 3.
- CAPON, N., FARLEY, J.U. y HULBERT, J. (1988): *Corporate Strategic Planning*, New York: Columbia University Press
- CAPON, N. y MAUSER, G. (1982): "A review of nonprofit marketing text", *Journal of Marketing*, 46 (3).
- CARMAN, J.M. (1973): "On the Universality of Marketing", *Journal of Contemporary Business*, 2 (fall).
- CARMELO-ORDAZ, C., MARTÍN-ALCÁZAR, F. y VALLE-CABRERA, R. (2003): "Intangible resources and strategic orientation of companies. An analysis in the Spain context", *Journal of Business Research*, Vol. 56.
- CARUANA, A. (1999): "An assessment of the dimensions and the stability of items in the markor scale", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 17 (5).
- CARUANA, A., RAMASESHAN, B. y EWING, M.T. (1998): "The Marketing Orientation-Performance Link: Some evidence from the Public Sector and Universities", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 6, No. 1.
- CASTIÑEIRA, A. (1996): Los nuevos caminos de la solidaridad internacional. El papel emergente de las ONG, *Anuario estadístico Universal*, Barcelona: Difusora Internacional.
- CERVERA, A., MOLLÁ, A. y SÁNCHEZ, M. (2001): "Antecedents and consequences of market orientation in public organisations", *European Journal of Marketing*, vol. 35, No. 11/12.
- CERVERA, A., SANCHEZ, M. y GIL, I. (1999): "Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las Administraciones públicas", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 3, nº 2.
- CHANG, T.Z. y CHEN, S.J. (1998). "Marketing orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence", *The Journal of Services Marketing*, vol. 12 (4).
- CHASCO, P. (1998): "Tamaño de la muestra y error de muestreo", *apuntes Universidad Autónoma de Madrid*, Fondo Social Europeo, Informática y Métodos Cuantitativos para la planificación.
- CHIQUN, G. (2002): "Market orientation and business performance: a framework for service organizations", *European Journal of Marketing*, vol. 36 (9/10).
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures for marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 16 (1).
- CODIGO DE CONDUCTA DE LA CONGDE, <http://www.congde.org/codigo.htm>; 04/02/05; 13.42 h.

- COFFMAN, L.L. (1986): *Public Sector marketing: a guide for practitioners*, Ed. John Wiley & Sons, Nueva York.
- D.A. GAUTSHI (1981): "Specifications of Patronage Models for Retail Center Choice", *Journal of Marketing Research*, 18, mayo.
- DABS, G. (1991): "Nonprofit business in the 1990s: models for success", *Business Horizons*, vol. 34 (5), septiembre-octubre
- DAWES, J. (1999): "The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence", *Marketing Bulletin*, 10.
- DAY, G.S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58 (4).
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 10 (8).
- DENG, S. y DART, J. (1999): "The market orientation of Chinese enterprises during a time of transition", *European Journal of Marketing*, vol. 33 (5/6).
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U. y WEBSTER, F. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, enero.
- DESHPANDÉ, R. y WEBSTER, F. (1989): "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, vol. 53, enero.
- DIAMANTOPOULOS y HART (1993): "Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework", *Journal of Strategic Marketing*, 1.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y VOLUNTARIADO (1999): *Ayuda oficial al desarrollo 1998 en la Comunidad de Madrid*, Informe de la Cooperación para el desarrollo realizada por las Administraciones Públicas Madrileñas. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, 1999, Madrid.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y VOLUNTARIADO (2000): *Voluntarios de Madrid*. Consejería de educación. Comunidad de Madrid, época 2ª número 18, Enero-Febrero.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y VOLUNTARIADO (2001): *Voluntarios de Madrid*. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, época 2ª número 8, Febrero.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y VOLUNTARIADO (2001): *Voluntarios de Madrid*. Consejería de educación. Comunidad de Madrid, época 2ª número 14, Septiembre.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y VOLUNTARIADO (2001): *Voluntarios de Madrid*. Consejería de educación. Comunidad de Madrid, época 2ª número 8, Febrero.
- DOBNI, C.B. y LUFFMAN, G. (2000): "Market orientation and market strategy profiling. An empirical test on environment-behaviour-action coalignment and its performance implications", *Management Decision*, 38 (8).

- DOBNI, C.B. y LUFFMAN, G. (2003): "Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 24 (6).
- EVERITT, B. S. (1992): *The Analysis of Contingency Tables*, Chapman & Hall, Second Edition.
- EWING, M.T. y NAPOLI, J. (2005): "Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale", *Journal of Business Research*, vol. 58.
- FARRELY, F. y QUESTER, p. (2003): "The effects of market orientation on trust and commitment: the case of the sponsorship business-to business relationship", *European Journal of Marketing*, vol. 37 (3/4).
- FERNÁNDEZ DEL HOYO, A. (2006): *El grado de orientación al mercado en la empresa española*, Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/>, 16/03/06, 18h.
- FERNÁNDEZ-VILLACAÑAS MARIN, M.A. (1998): *El Márketing social de la cultura: Difusión y cambio cultural*, Fundación Universitaria San Pablo C.E.U., Elche.
- FERRÁN ARANAZ, M. (1996): *SPSS para Windows, programación y análisis estadístico*, Mc Graw Hill.
- FISK, R. P. (1982): "Toward a Theoretical Framework for Márketing Ethics", en Rodald F. Bush y Shelby D. Hunt, *Márketing Theory: Philosophy of Science Pererspective*, AMA, Chicago.
- FLAVIÁN BLANCO, C. y LOZANO VELÁSQUEZ, F.J. (2001): "Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva formación profesional", *XI Congreso de la Asociación Española de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*, Zaragoza.
- FLAVIAN BLANCO, C. y LOZANO VELÁSQUEZ, F.J. (2005): "Relación entre orientación al mercado y resultados en el sistema público de educación", *Revista Asturiana de Economía*, Rae nº 32.
- FLAVIAN BLANCO, C., FUSTER MUR, Q., Y POLO REDONDO, Y. (2004): "El papel de la orientación al mercado en el proceso de desarrollo de la estrategia", *Ponencia nº 259 del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Márketing*, 24/09/04, Alicante.
- GAINER, B. Y PADANYI, P. (2003): "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations", *Journal of Business Research*, vol. 58 (6).
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000): *El valor de compartir beneficios. Las ONGD y el Márketing con causa: retos y oportunidades*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- GEORGE, W.R. y COMPTON, F. (1985): "How to initiate a Márketing perspective in a health services organization", *Journal of Health Care Márketing*, vol. 5, Nº 1.
- GERBING, D.W. y ANDERSON, J.C. (1988): "An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketign Research*, 25, mayo.
- GÓMEZ MONTOLLA A., QUINTANILLA PARDO I. (1998): *Márketing Social. Desarrollo, Concepto y Aplicación*, Promolibro, Valencia.
- GONZÁLEZ BLASCO, P. (1998): *El voluntariado madrileño*, Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Voluntariado, Consejería de Educación y Cultural de la Comunidad de Madrid, Madrid.

- GONZALEZ-BENITO, O. Y GONZALEZ-BENITO, J. (2004): "Orientación al mercado cultural vs. operativa y desempeño empresarial objetivo vs. subjetivo: perspectiva de producción", Universidad de Salamanca, *Ponencia nº 201 XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Márketing*, 24/09/04, Alicante.
- GRAHAM, P. (1994): "Márketing in the Public Sector: Inappropriate or Merely Difficult?", *Journal of Marketing Management*, 10 (5).
- GRAY B., MATEAR S., BOSHOF C. y MATHESON P. (1998): "Developing a better measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32 (9/10).
- GRAY, B.; GREENLEY, G.E.; MATEAR, S.M. Y MATHESON, P.K. (1999): "Thriving on turbulence", *Journal of Market Focused Management*, 4.
- GREENLEY, G.E. (1995a): "Forms of market orientation in UK companies", *Journal of Management Studies*, 32 (1).
- GREENLEY, G.E. (1995b): "Market orientation and company performance: empirical evidence from U.K. companies", *British Journal of Management*, 6.
- GRIFFITHS, J.S. Y GROVER, R. (1998): "A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and the Culture", en Grewal D. y Pechman, C. (eds.), *Márketing Theory and Applications*, 9, American Márketing Association, Chicago.
- GUO, C. (2002): "Market orientation and business performance. A framework for service organizations", *European Journal of Marketing*, vol. 36 (9/10).
- GUTIERREZ PESA, A. (1997): *Acción social no gubernamental. Análisis y reflexiones sobre las organizaciones voluntarias*, Ed. Tirant Lo Blanch, Valencia.
- GUZMÁN CARRILLO, F.J. (2002): "El futuro se llama Cyberfundraising", http://www.sector3.net/portal1/art_correo.asp; 28/10/02, 20.00 h.
- GUZMAN CARRILLO, J.: "La no calidad, un riesgo demasiado alto para las ONG", www.sector3.net/portal1/art_lanocalidad.asp, 11/03/02 15.15 h.
- HALL, R.H., HAAS J.E., Y JOHNSON, N.J. (1967): "Organizational Size, Complexity, and Formalization", *American Sociological Review*, vol. 32, diciembre.
- HARRIS, L.C. (1996): "Cultural obstacles to market orientation", *Journal of Marketing Practice*, vol. 2 (4).
- HARRIS, L.C. (1998): "Cultural domination: the key to market-oriented culture?", *European Journal of Marketing*, vol. 32, No ¾.
- HARRIS, L.C. (1999): "Barriers to developing market orientation", *Journal of Applied Management Studies*, vol. 8 (1), junio.
- HAYDEN, V. (1993): "How to increase market orientation", *Journal of Management in Medicine*, vol. 7, No. 1.
- HERNÁNDEZ MOGOLLON, R.M. (1990): *La imagen de las empresas*, Universidad de Extremadura, Salamanca.
- HOMBURG, C. y PFLESSER, C. (2000): "A multiple-layer model of market oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, 37, noviembre.
- HUNT, S.D. (1976): "The nature of scope of márketing", *Journal of Marketing*, vol. 40, Julio.

- HURLEY, R.F. y HULT, G.T. (1998): "Innovation, market orientation and organization learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, 62 (3).
- INFORME DE LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO REALIZADA POR LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MADRILEÑAS (2002): *Ayuda oficial al desarrollo en la Comunidad de Madrid*, Dirección General de Inmigración, Cooperación al Desarrollo y Voluntariado. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, Madrid.
- JAWORSKI, B.J. (1988): "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 52, julio.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57 (3), Julio.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996): "Market orientation: review, refinement, and roadmap", *Journal of Market Focused Management*, vol. 1.
- JAWORSKI, B.J., KOHLI, A.K. y SAHAY (2000): "Market-Driven versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 1.
- JONES, E., BUSCH, P. y DACIN, P. (2003): "Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to business buyer-seller relationship", *Journal of Business Research*, vol. 56.
- JOSE M. MIRÁ (2002): "¿Una relación beneficiosa?", <http://www.uned.es/ntedu/espanol/maste...ia-y-sociedad/relacion-beneficiosa.htm>, 15/04/02, 15.03 h.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, abril.
- KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993): "Markor: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30 (4), noviembre.
- KOTLER PHILIP Y EDUARDO L. ROBERTO (1992): *Marketing Social: Estrategias para cambiar la conducta pública*, Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- KOTLER, P. (1974): *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planificación y Control*, Diana, México, D.F.
- KOTLER, P. (1979): "Strategies for Introduction Marketing into Nonprofit Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 43, núm. 1, enero.
- KOTLER, P. (1982): *Marketing for nonprofit organizations*, Prentice-Hall, 2ª edición, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- KOTLER, P. (1989): *Mercadotecnia*, México.
- KOTLER, P. (1992): *Dirección de Marketing*, Madrid.
- KOTLER, P. y ANDREASEN, A. (1991): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 4th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- KOTLER, P. y ANDREASEN, A.R. (1996): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Hall, 5ª ed., New Jersey.
- KOTLER, P. y LEVY, S. (1969): "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 33.

- KOTLER, P. y ZALTMAN, G. (1971): "Social Márketing: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, vol. 35, Julio.
- KREPAPA, A., BERTHON, P., WEBB, D. y PITT, L. (2003). "Mind the gap: an analysis of services provider versus costumer perceptions of market orientation and the impact on satisfaction", *European Journal of Marketing*, vol. 37 (1/2).
- KUMAR, K., SUBRAMANIAN, R., y STRANDHOLM, K (2002): "Market orientation and performance: does organizational strategy matter?", *Journal of Applied Business Research*, 18, Nº 1.
- KURZBARD, D.G. y SOLDOW, G. (1987): "Toward a Parametric Definition of Márketing", *European Journal of Marketing*, 21.
- LACNIAK, G.R. y MICHIE, D.A. (1979): "The Social Disorder of the Broadened Concept of Marketig", *Journal of Academy of Márketing Science*, 7 (3).
- LADO, N.; MAYDEÚ, A.; Y MARTINEZ, M.A. (1998): "El nivel de la orientación al mercado en las empresas aseguradoras en España y en el resto de Europa: un estudio comparativo", *Revista Española de Investigación de Márketing ESIC*, 2 (1).
- LAI, K-H. (2003): "Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 84 (1).
- LAMB, C.W. y CROMPTON, J.L. (1990): "Analysing márketing performance", in Fine, S.H. (Ed.), *Social Márketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Allyn & Bacon, Needham Heights, MA.
- LAMBIN, J.-J (1991): *Márketing estratégico*, Madrid.
- LAMBIN, J.J. (1996): "The misunderstanding about márketing", *CEMS Business Review*, 1.
- LANGERAK, F. (2003a): "An appraisal of research on the predictive power of market orientation", *European Management Journal*, vol. 21 (4).
- LANGERAK, F. (2003b): "The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance", *Journal of Strategic Márketing*, vol. 11.
- LEVITT, T. (1969): *The Márketing Mode*, New York, Ed. McGraw-Hill.
- LEY 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
- LEY ORGÁNICA 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.
- LIAO, M., FOREMAN, S., y SARGEANT, A. (2001): "Market versus societal orientation in the nonprofit context", *International Journal of Nonprofir and Voluntary Sector Márketing*, Londres, Septiembre, vol. 6 (3).
- LINDON, D. (1977): *Márketing político y social*, Ed. Tecniban, Madrid.
- LOVELOCK, CH. H. (1983): "Classifyng Services to Gain Strategic Márketing Insights", *Journal of Marketing*, 47, 3 (verano).
- LOVELOCK, CH. H., Y WEINBERG, CH.B. (1984): *Márketing for Public and Non Profit Managers*, New York.
- LUCK, D.J. (1969): "Broadening the Concept of Márketing – Too Far", *Journal of Marketing*, 33 (3).

- LUI, S.S., LUO, X. y SHI, Y-Z. (2003) "Market-oriented organizations in a emerging economy: a study of missinf links", *Journal of Business Research*, vol. 56.
- LÜNEBORG, J.L. y NIELSEN, J.F. (2003): "Customer focused technology and performance in small and large banks", *European Management Journal*, vol. 21 (2).
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Márketing*, Ariel Economía, 1ª, Barcelona.
- MARTÍN ARMARIO, E. y COSSÍO SILVA, F.J. (2001): "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española", *Cuadernos de Gestión*, vol. 1, nº 1, febrero.
- MARTIN, J.H. y GRBAC, B. (2003): "Using supply chain management to leverage a firm's market orientation", *Industrial Márketing Management*, vol. 32.
- MARTIN L. BELL, JULIAN W. VINNZE (1988): *Managerial Márketing: Strategy and Cases*, Elsevier, New York.
- MATEAR, S., OSBORNE, P., GARRETT, T. y GRAY, B.J. (2002): "How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms", *European Journal of Marketing*, vol. 36 (9/10).
- MATSUNO, K., MENTZER, J.T., Y ÖZSOMER (2002): "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66 (Julio).
- MAVONDO, F. y FARRELL, M. (2003): "Cultural orientation: Its relationship with market orientation, innovation and organizational performance", *Management Decision*, vol. 41 (3).
- MAYDEU-OLIVARES, A Y LADO, N. (2003): "Market orientation and business economic performance: A mediated model", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 14 (3).
- McGILL, M.E. y WOOTEN, L.W. (1975): "Management in the third sector", *Public Administration Review*, Vol. 35, september-october.
- McLEISH, B.J. (1995): *Successful márketing strategies for nonprogit organizations*. John Wiley & Sons, Inc, New York.
- MILLIKEN, F.J. (1987): "Three types of perceived uncertainty about the environmnet: State, Effect, and Response Uncertainty", *Academy of Management Review*, vol. 12 (1), enero.
- MOKWA M.P. (1990): "The policy characteristics and organizational dynamics of social márketing", in Fine, S.H. (Ed.), *Social Márketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Allyn & Bacon, Needham Heights, MA.
- MORGAN, R.E. y STRONG, C.A. (1998): "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing*, 32 (11/12).
- MORRIS, M. (1982): "The Problem of Economic Valuation in Social Márketing", en WALKER, B.J., et al. (eds.): *An Assessment of Márketing Thought and Practice*, AMA, Chicago.
- NAGHI NAMA KFOROOSH, M. e IBARRECHE SUAREZ, S. (1983): *Mercadotecnia Social, aplicada a: planificación familiar, nutrición, vacunación, alcoholismo, drogadicción, educación y otros aspectos sociales*, Ed. Limusa, México.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, octubre.

- NARVER, J.C., SLATER, S.F. y TIETJE, B. (1998): "Creating a market orientation", *Journal of Market Focused Management*, vol. 2.
- NIFFENEGGER, D.B. (1988): "Strategies for success from the political marketers", *Journal of Services Marketing*, vol. 2, nº 3, verano.
- NOBLE, C.H.; SINHA, R.K. Y KUMAR, A. (2002): "Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications", *Journal of Marketing*, vol. 66, octubre.
- ORTEGA MARTINEZ, E. (1987): *La dirección de marketing*, "Críticas del marketing", Madrid.
- ORTIZ CABEZA, F.: *Guía del marketing político*, Madrid.
- PELHAM, A.M. (1993): *Mediating and moderating influences on the relationship between marketing orientation and performance*. Thesis in Business Administration, The Pennsylvania State University.
- PELHAM, A.M. y WILSON, D.T. (1996): "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24 (1).
- PEREIRA, JORGE E. (2002): *Mercadeo Marketing Merchandising Telemercadeo Venta Publicidad Promoción Servicio al Cliente*, Nº 24, en <http://mercadeo.com/anterior.html> 03/07/02.
- PÉREZ DEL CAMPO, E. (1994): "El Marketing en las instituciones no lucrativas", *Anuario Jurídico Económico Escorialense*, San Lorenzo de El Escorial, Madrid.
- PERRI, M.L. y SHAO, A.T. (2002): "Market orientation and incumbent performance in dynamic market", *European Journal of Marketing*, vol. 36 (9/10).
- PIÑAR MAÑAS, J. L. (2005): "Tercer Sector, Sector Público y fundaciones", *Revista Española del Tercer Sector*, Nº 1, octubre-diciembre.
- PLACER GALÁN, J.L. (1990): *El Marketing no Lucrativo. Una aplicación de técnicas de análisis multivariable*. Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- PORTER, M.E. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México.
- PORTER, M.E. y MILLAR V.E. (1985): "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, julio-agosto.
- PULENDRAN, S.; SPEED, R. Y WIDING, R.E. II (2000): "The antecedents and consequences of market orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, vol. 25 (2).
- QUINTANILLA, I., BERENGUER, G., DIAZ, R. (1988): "Problemas y desafíos del marketing social", *Esic-Market*, núm. 61, julio-septiembre.
- RABASA ASENJO, B. (2000): *Marketing Social*, Ed. Pirámide, Madrid.
- RECIO MENÉNDEZ, M. y ORTÍZ SÁNCHEZ, A. (1999): "Marketing con causa: análisis y diagnóstico de su situación en España", *II Forum Internacional sobre Las Ciencias, las Técnicas y el Arte Aplicadas al Marketing*, 24-26 noviembre, Universidad Complutense de Madrid.
- RIVERA, J. (1995): "The market orientation: competitive organizational strategy", *Working Paper 95-60 Business Economic*, Serie 09, diciembre, Universidad Carlos III de Madrid.

- RODRÍGUEZ, A., ROMERO, M., GARCÍA, A., BALLESTEROS, C., CASTILLO, J. y RUEDA, R. (2002): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Icaria editorial, coord.. Luis Nieto, diciembre, Barcelona.
- ROSENBAUM, N. Y SMITH, B.L.R. (1984): *The State of the Voluntary Sector*, CRG Press, Washington.
- RUEKERT, R.W. (1992): "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Márketing*, vol. 9 (3), agosto.
- RUÍZ OLABUÉNAGA, J. I. (2000): *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBV, Madrid
- SALOMON, L.M. y ANHEIER, H.K. (1996): "The Internacional Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO – Revisión 1, 1996", *Working Paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Project*, 19, Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Johns Hopkins, Baltimore.
- SALVADOR MIQUEL ET. AL. (1997): *Investigación de Mercados*, McGraw-Hill, Madrid.
- SANTESMASES MESTRE, M. (1998): *Márketing. Conceptos y Estrategias*, Pirámide, 3ª edición.
- SCARONE DELGADO, C.A. (2005): *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto* (Trabajo de Doctorado en línea), IN3: VOC (Trabajos de doctorado; TD05-001), <http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.html>, fecha de consulta 10/08/06 a las 14.00h
- SCHLEGELMILCH, B.B., DIAMANTOPOULOS, A. y LOVE, A. (1997): "Characteristics affecting charitable donations: empirical evidence from Britain", *Journal of Marketing Practice*, vol. 3 (1).
- SCHLEGELMILCH, B.B., LOVE, A. y DIAMANTOPOULOS, A. (1997): "Responses to different charity appeals: the impact of donor characteristics on the amount of donations", *European Journal of Marketing*, vol. 31 (8).
- SENISE BARRIO, O. (2003): *La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz. Un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado*, Edit. Analistas Económicos de Andalucía, Málaga.
- SHAPIRO, B.P. (1973): "Márketing for nonprofit organizations", *Harvard Business Review*, vol. 51, sept/oct.
- SHAPIRO, B.P. (1988): "What the hell is market oriented?", *Harvard Business Review*, vol. 66, noviembre-diciembre.
- SIGUAW, J.A., BROWN, G. y WIDING, R.E. (1994): "The influence el the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31 (1).
- SLATER, S.F. y NARVER J.C. (1994a): "Market orientation, customer value, and superior performance", *Business Horizons*, marzo-abril.
- SLATER, S.F. y NARVER J.C. (1994b): "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, 58 (1).
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995): "Market orientation and learning organization", *Journal of Marketing*, 59 (3)
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (2000): "Intelligence generation and superior customer value", *Journal of the Academy of Márketing Science*, vol. 28, Nº 1.

- SMITH, ADAM (1909): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, P.F. Collier & Sons.
- SOEHADI, A.W., HART, S. y TAGG, S. (2001): "Measuring market orientation in the Infonesian retail context", *Journal of Strategic Márketing*, vol. 9.
- SOLDEVILLA I GARCIA, P. (2000): *El control de gestión en las organizaciones no lucrativas: el caso de los colegios economistas de España*, Tesis Doctoral, Universitat Pompeu Febra, Departamento Económicas y Empresariales, Barcelona, febrero.
- STATON, W.J. (1985): *Fundamentos de mercadotecnia*, México, D.F.
- STEWART, K.L. (1991): "Applying a Market Orientation to a Higher Education Setting", *Journal of Professional Services Márketing*, vol. 7, No. 2.
- TAY, L. y MORGAN, N.A. (2002): "Antecedents and consequences of market orientation in chartered surveying firms", *Construction Management and Economics*, vol. 20 (4)
- TSE, A.C.B., SIN, L.Y.M., YAU, O.H.M., LEE, J.S.Y., y CHOW, R. (2003): "Market orientation and business performance in a Chinese business environment", *Journal of Business Research*, Vol. 56.
- TUCKER, W.T. (1974): "Future Directions in Márketing Theory", *Journal of Marketing*, 38 (2).
- TURNER, G.B. y SPENCER, B. (1997): "Understanding the márketing concept as organizational culture", *European Journal of Marketing*, vol. 31, No. 2.
- UTERMAN, I. y HART DAVIS, R. (1982): "The strategy gap in not-for-profits", *Harvard Business Review*, mayo-junio.
- VARADARAJAN, P. R. y MENON A. (1988): "Cause-Related Márketing: a Coalignment of Márketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, 52, Julio.
- VARELA GONZALEZ, J.A. (1991): *Los agentes de ventas*, Ariel, Barcelona.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2002): "Market orientation and social services in private non-profits organizations", *European Journal of Marketing*, vol. 36 (9/10).
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRASPALACIOS GUTIERREZ, J.A. (1998): *Márketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*, Ed. Civitas, segunda edición, Madrid.
- VERNIS, A., IGLESIAS, M., SANZ, B., SOLERNOU, M., URGELL, J. y VIDAL, P. (1998): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*, Ed. Deusto.
- VICENS OTERO, J. (2000): *Informática aplicada al análisis económico*, Instituto para la Formación, Consejería de Economía y Empleo de la Comunidad de Madrid, Cofinanciado por el Fondo Social Europeo.
- W.C. BLACK (1984): "Choice-St Definition in Patronage Modeling", *Journal of Retailing*, 60, verano
- WALKER, B.J. et al. (eds.): *An assessment of Márketing Thought and Practice*, AMA, Chicago.
- WEBB, D.J., GREEN, C.L. y BRASHEAR, T.G. (2000): "Development and validation of scales to measure attitudes. Influencing monetary donations to charitable organizations", *Journal of the Academy of Márketing Science*, vol. 28, Nº 2.

- WEBSTER, F.E. Jr. (1994): *Market-Driven Management: using the new marketing concept to create a customer-oriented company*, John Wiley, New York.
- WEBSTER, F.E.Jr. (1988): "Rediscovering the Marketing Concept", *Business Horizons*, Vol. 31, mayo-junio.
- WOOD, V.R., BHUIAN, S. y KIEKER, P. (2000): "Market orientation and organizational performance in Non-for-Profit Hospitals", *Journal of Business Research*, vol 48, pp. 213-226.

Direcciones de Internet:

- <http://www.aeci.es/4-Legislacion.htm>, 16/10/02, 16.00 h.
- http://www.canalsolidario.com/web/noticias/ver_noticia.asp?id_noticia=1559, 18/03/02 12h.
- http://www.comadrid.es/cm_cooperacion/leyes.htm, 16/10/2001, 15.45 h.
- http://www.florida-uni.es/-fesabid98/Comunicaciones/ma_jimenez.htm, 18/07/01, 13.15 h.
- <http://www.madrid.org/cooperacionaldesarrollo/leyes/textosleg.htm>, 21/01/05, 10.40 h
- <http://www.sector3.net/portal1/articulo3.asp>, 11/03/02, 11.35 h.
- <http://www.sector3.net/portal1/noticias3.asp?ver=2>, 11/03/02

*Anexo I: Instrumento de recogida
de información*



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE MADRID
Departamento de Comercialización e
Investigación de Mercados

Estimado/a Sr./Sra.:

Mi nombre es Rocío Samino García y soy doctorando de la Universidad Complutense de Madrid. Me dirijo a usted para solicitar su colaboración en la Tesis Doctoral que estoy realizando titulada "La Orientación al Mercado de las Organizaciones Privadas No Lucrativas de Madrid Capital". El objetivo principal de esta Tesis Doctoral es determinar si la orientación al mercado en el sector privado no lucrativo ayuda a incrementar el volumen de colaboraciones que reciben las organizaciones que operan en él y, por consiguiente, permite la realización de mayores actividades. El motivo son los escasos trabajos empíricos enfocados hacia el ámbito no lucrativo, en contraste con los numerosos estudios realizados en el sector lucrativo.

Se adjunta un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas sencillas y claras. El disponer de su opinión resulta absolutamente imprescindible para la correcta realización de este estudio por la relevancia de la información que pueda facilitarnos. La encuesta está diseñada para que sea contestada por un responsable de la organización conocedor tanto del funcionamiento interno de la misma como del sector de actividad en el que opera. Le ruego encarecidamente que si usted no es la persona idónea para rellenar el cuestionario lo haga llegar a la persona/s o departamento/s responsable de estos temas.

Los datos obtenidos se tratarán con estricta confidencialidad y de forma agregada, por lo que las conclusiones se extraerán siempre para el conjunto de la muestra. En el caso de que consiga disponer de un número suficiente de respuestas que me permita trabajar con representatividad estadística, me comprometo a poner a su disposición los resultados del estudio.

Adjunto dirección y número de fax para facilitar el envío de sus respuestas. Le agradezco de antemano su valiosa colaboración y quedo a su entera disposición para cualquier aclaración o duda que desee realizar en el teléfono / fax 91 676 86 76, en el móvil 606 83 57 80, o a través de la dirección de e-mail <rociosamino@inicia.es>.

Atentamente,

Rocío Samino García
C/ Del Río, 16 – 1º H
28850 Torrejón de Ardoz
MADRID



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE MADRID
ORIENTACIÓN AL MERCADO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS NO
LUCRATIVAS EN MADRID CAPITAL

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:			
PERSONALIDAD JURÍDICA:	<input type="checkbox"/> Asociación-Federación	<input type="checkbox"/> Fundación	<input type="checkbox"/> Otra _____
FECHA DE CONSTITUCIÓN:			
NÚMERO DE PERSONAS CONTRATADAS (EMPLEADOS):			
NUMERO DE PERSONAS NO REMUNERADAS ESTABLES (COLABORADORES):			
POSEE PÁGINA WEB:	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		
FINALIDAD: (Señalar la principal)	<input type="checkbox"/> Culturales	<input type="checkbox"/> Medio Ambiente	<input type="checkbox"/> Otros _____
	<input type="checkbox"/> Educación-Investigación	<input type="checkbox"/> Fomento de la Economía	
	<input type="checkbox"/> Sanidad	<input type="checkbox"/> Promoción del Voluntariado	
	<input type="checkbox"/> Servicios Sociales	<input type="checkbox"/> Cooperación para el desarrollo	

DELIMITACIÓN DE CONCEPTOS CLAVES DEL CUESTIONARIO

SECTOR DE ACTIVIDAD: Aquel donde actúa la organización de acuerdo con la finalidad principal que se ha descrito.

APORTANTE: Se deberán considerar conjuntamente todas las fuentes de recursos económicos de las que se dispongan, sin centrarse en una en concreto. Entre dichas fuentes se encuentran: aportaciones de las Administraciones Públicas, aportaciones de personas físicas o jurídicas, recursos obtenidos de otras organizaciones no lucrativas o recursos procedentes de las actividades mercantiles que la ley permite.

I. EVALUACIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

1. Considere la situación de su SECTOR durante **los últimos tres años**. Por término medio, el número de actividades realizadas en el mismo y el volumen de recursos disponibles han sufrido una: (señale en cada caso una única opción):

ACTIVIDADES	Gran disminución	Disminución	Ligera disminución	No ha variado	Ligero aumento	Aumento	Gran aumento
RECURSOS	Gran disminución	Disminución	Ligera disminución	No ha variado	Ligero aumento	Aumento	Gran aumento

2. En el sector de actividad en el que su entidad opera principalmente, ¿qué porcentaje del total de recursos es acumulado por las PRINCIPALES organizaciones privadas no lucrativas que actúan en el mismo?

Menos del 10%	11%-25%	26%-40%	41%-55%	56%-70%	71%-85%	Más del 85%
---------------	---------	---------	---------	---------	---------	-------------

3. ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre los INTEGRANTES de su sector de actividad?. Utilice para ello una escala de valoración de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo).

Las necesidades de nuestros beneficiarios experimentan cambios notables en el tiempo.	1	2	3	4	5	6	7
Nos enfrentamos regularmente a demandas de beneficiarios que nunca habían acudido a nosotros con anterioridad.	1	2	3	4	5	6	7
Nuestras fuentes de recursos económicos se modifican con frecuencia.	1	2	3	4	5	6	7
Los nuevos aportantes de recursos suelen tener expectativas diferentes a las de los actuales.	1	2	3	4	5	6	7
Nuestro sector de actividad se caracteriza por continuas entradas y salidas en cuanto a las entidades privadas no lucrativas que operan en él.	1	2	3	4	5	6	7
Las organizaciones que operan en nuestro sector tienden a modificar con frecuencia la oferta de prestaciones que realizan.	1	2	3	4	5	6	7
Los cambios en el entorno se suceden con rapidez.	1	2	3	4	5	6	7

4. Indique su opinión sobre el FUTURO de su sector de actividad, mostrando, en una escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo) su grado de acuerdo con las afirmaciones que a continuación le planteamos:

Desconocemos las posibles situaciones del entorno a las que puede tener que llegar a enfrentarse la organización en el futuro.	1	2	3	4	5	6	7
Tenemos poco claro cuáles van a ser las consecuencias futuras de las actuaciones presentes de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
Es difícil planificar con antelación la forma de satisfacer las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de quienes aportan recursos.	1	2	3	4	5	6	7
En la actualidad ignoramos qué tipo de actuaciones de la organización permitirán garantizar la adhesión futura de los aportantes de recursos.	1	2	3	4	5	6	7
Nuestro sector de actividad se distingue por el carácter impredecible de los cambios en sus condiciones del entorno.	1	2	3	4	5	6	7

5. Describanos el comportamiento de las organizaciones privadas no lucrativas presentes en su mismo sector de actividad a la hora de ATRAER los recursos necesarios para la actividad, puntuando de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones.

La colaboración entre organizaciones en nuestro sector, a la hora de obtener los recursos precisos para actuar, es intensa.	1	2	3	4	5	6	7
Los llamamientos a la colaboración realizados por una entidad pueden ser imitados con prontitud por las restantes.	1	2	3	4	5	6	7
Se tiene noticias de la aparición, con regularidad, de nuevas organizaciones privadas no lucrativas que "compiten" con nosotros en la obtención de fondos.	1	2	3	4	5	6	7
Las organizaciones que desarrollan actividades semejantes a la nuestra son relativamente fuertes a la hora de atraer recursos.	1	2	3	4	5	6	7

II. DESCRIPCIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

6. Desde su perspectiva como responsable de la organización, indique en qué medida las siguientes ACTITUDES o CREENCIAS son compartidas por todos los miembros. Utilice una escala de valoración de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo).

Es necesario elaborar las estrategias de la organización en función de aquellos aspectos que consideramos que pueden crear valor tanto para el beneficiario como para el aportante de recursos.	1	2	3	4	5	6	7
Los objetivos de la organización se orientan hacia la satisfacción no sólo del beneficiario, sino también del aportante.	1	2	3	4	5	6	7
Deben conocerse las modificaciones en el entorno para valorar su influencia en las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de quien aporta recursos.	1	2	3	4	5	6	7
La búsqueda e identificación de las necesidades y expectativas de los beneficiarios y de los aportantes, respectivamente, debe ser un proceso continuo.	1	2	3	4	5	6	7
La estrategia dirigida a obtener una ventaja frente a otras entidades a la hora de obtener recursos debe basarse en la comprensión de las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de los aportantes.	1	2	3	4	5	6	7
Nuestro objetivo es satisfacer las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de los aportantes, en este último caso, mejor que otras organizaciones privadas no lucrativas.	1	2	3	4	5	6	7
Es imprescindible conocer y actuar conforme a las tendencias del entorno.	1	2	3	4	5	6	7

7. A continuación se le presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la manera en que los departamentos de su organización, o bien los empleados y/o colaboradores en el caso de que no hubiera departamentos, INTEGRAN y COORDINAN sus actuaciones. Valore utilizando, nuevamente, una escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo).

Procuramos que todos los departamentos estén integrados y se coordinen para atender a las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de los aportantes.	1	2	3	4	5	6	7
Creemos que es necesario que el personal de los distintos departamentos interactúe frecuentemente entre sí.	1	2	3	4	5	6	7
En la organización existe una gran preocupación por coordinar las actividades de todos los departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
Todos los departamentos participan en la preparación de los planes de la organización.	1	2	3	4	5	6	7

8. A su vez, nos interesa conocer el tipo de RELACIONES que mantiene la organización, de un modo general, con sus aportantes de recursos. Describanoslas valorando las siguientes afirmaciones de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo).

Las relaciones con nuestros principales aportantes se basan en el compromiso y la confianza mutua y consideramos importante crear estándares de conducta estables.	1	2	3	4	5	6	7
Deseamos establecer relaciones con nuestros principales aportantes que se perpetúen a largo plazo.	1	2	3	4	5	6	7
Ante situaciones o circunstancias comprometidas creemos que nuestros principales aportantes, debido a la relación que se ha propiciado con ellos, responderán favorablemente.	1	2	3	4	5	6	7

9. Tenga en cuenta ahora a quienes, de una forma u otra, participan en la dirección de la organización. Indíquenos, en una escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo), en qué medida se COMPORTAN de acuerdo a las siguientes afirmaciones:

Procuran concienciar a quienes trabajan y/o colaboran en la organización de que la supervivencia de ésta depende de saber adaptarse a la evolución de las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de los aportantes para maximizar la satisfacción de ambos.	1	2	3	4	5	6	7
Promueven la consideración y el conocimiento de las actuaciones de otras organizaciones privadas no lucrativas.	1	2	3	4	5	6	7
Inspiran una actitud tendente a estar al tanto de las condiciones del entorno de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
Fomentan la formación del empleado y/o colaborador para poder en el futuro satisfacer las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de quienes aporten recursos.	1	2	3	4	5	6	7

10. Señálenos, en una escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo), en qué medida las siguientes afirmaciones se corresponden con la ACTITUD de los directivos de su organización.

Creen que asumir mayores riesgos financieros (dentro de las restricciones que la ley establece) equivale a poder lograr una más efectiva satisfacción del beneficiario y del aportante de recursos.	1	2	3	4	5	6	7
Animan a desarrollar estrategias innovadoras a la hora de actuar, pese a saber que alguna de ellas puede fracasar.	1	2	3	4	5	6	7
En ocasiones no les importa asumir riesgos financieros (dentro de las restricciones legales) en la gestión de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
Los planes de actuación son puestos en práctica aunque no se tenga plena certeza de que funcionarán.	1	2	3	4	5	6	7

11. ¿CÓMO se toman las DECISIONES en su organización? Por favor, conteste a la pregunta indicando en cada alternativa la valoración adecuada desde 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo).

El papel que debe desempeñar cada empleado y/o colaborador en la organización está descrito formalmente.	1	2	3	4	5	6	7
El empleado y/o colaborador debe seguir el procedimiento establecido a la hora de comunicarse con otros miembros de la organización situados jerárquicamente en distinta posición.	1	2	3	4	5	6	7
La organización posee manuales donde se describen por escrito el papel de cada empleado, las relaciones de autoridad, las comunicaciones, las normas y sanciones, así como los procedimientos internos.	1	2	3	4	5	6	7

12. Valore a continuación, en una escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo), el siguiente conjunto de afirmaciones relacionadas, en este caso, sobre QUIÉN toma las DECISIONES ordinarias en su organización.

Pocas actuaciones en la organización se llevan a cabo hasta que los responsables no las aprueban.	1	2	3	4	5	6	7
Los pequeños problemas deben ser remitidos a algún superior para que tome una decisión.	1	2	3	4	5	6	7
Cada miembro de la entidad debe preguntar a su superior antes de decidir y a continuación actuar.	1	2	3	4	5	6	7
La estrategia de la organización es, en última instancia, el resultado de las decisiones que tome el máximo responsable.	1	2	3	4	5	6	7

13. Oriéntenos, valorando de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones, sobre cómo la organización RECOMPENSA a sus empleados y/o colaboradores por las actuaciones ordinarias que llevan a cabo.

A las personas que realizan las actuaciones benéficas y a las que gestionan la obtención de recursos se les premia (aunque no sea de un modo monetario) por el trabajo que llevan a cabo.	1	2	3	4	5	6	7
Se recompensa el esfuerzo de los empleados y/o colaboradores que siguen y conocen las actuaciones de otras organizaciones privadas no lucrativas.	1	2	3	4	5	6	7
Nos basamos en las opiniones de los aportantes y de los beneficiarios a la hora de evaluar a los empleados y/o colaboradores que participan activamente en la gestión interna.	1	2	3	4	5	6	7
Se recompensa a los empleados y/o colaboradores que participan activamente en la organización y proporcionan información relevante sobre todos aquellos factores del entorno que puedan afectar a la misma.	1	2	3	4	5	6	7

14. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones que describen la ACTIVIDAD de su organización: (1=total desacuerdo), (7=total acuerdo).

Medimos la satisfacción del beneficiario y del aportante sistemática y frecuentemente.	1	2	3	4	5	6	7
Se realizan con frecuencia investigaciones sobre los beneficiarios y los aportantes para conocer qué actividades valorarán en el futuro.	1	2	3	4	5	6	7
Recopilamos frecuentemente datos de nuestro sector para utilizarlos en nuestros planes de desarrollo de nuevas actividades.	1	2	3	4	5	6	7
Contactamos periódicamente con los beneficiarios y aportantes de recursos para conocer la calidad de nuestras actividades.	1	2	3	4	5	6	7
En la organización se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en nuestro sector de actividad.	1	2	3	4	5	6	7
Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los beneficiarios y aportantes de recursos.	1	2	3	4	5	6	7
Analizamos regularmente los programas de actividades de otras organizaciones privadas no lucrativas.	1	2	3	4	5	6	7
Se revisa con frecuencia el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los beneficiarios y aportantes de recursos.	1	2	3	4	5	6	7

15. ¿En qué medida se desarrollan en la PRÁCTICA cotidiana las siguientes actuaciones?. Señale en una escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo).

Se facilitan regularmente a los distintos departamentos o miembros informes sobre las tendencias futuras del entorno.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando un área o miembro detecta aspectos importantes sobre otras entidades privadas no lucrativas rápidamente alerta a los restantes.	1	2	3	4	5	6	7
La información sobre los beneficiarios y sobre los aportantes, así como sobre los éxitos y fracasos de las actividades desarrolladas, es comunicada a todas las áreas o elementos de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
El grado de satisfacción del beneficiario y/o del aportante es difundido regularmente a todos los niveles de la organización.	1	2	3	4	5	6	7

16. Indíquenos en qué medida su organización lleva a cabo en la práctica las siguientes ACTUACIONES señalando su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que exponemos a continuación: 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo).

Usamos la información obtenida de los beneficiarios y de los aportantes para incrementar la calidad de nuestras actuaciones.	1	2	3	4	5	6	7
Definimos la calidad de las actividades en función de que satisfagan al beneficiario y al aportante de recursos.	1	2	3	4	5	6	7
En la planificación y desarrollo de nuevas actividades se parte de lo que es valioso para el beneficiario y para el aportante.	1	2	3	4	5	6	7
Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de actividades para asegurar su correspondencia con los deseos de los beneficiarios y de los aportantes.	1	2	3	4	5	6	7

III. CUESTIONES GENERALES SOBRE SU ORGANIZACIÓN

17. Tenga ahora en cuenta la FINALIDAD o Misión que motivó la creación de su organización y que guía su funcionamiento. El grado de cumplimiento (consecución) de tal FINALIDAD, en una escala de 1 (cumplimiento escaso) a 7 (cumplimiento elevado) es:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. A continuación marque con una cruz la respuesta que considera más apropiada en cada uno de los PARÁMETROS que le indicamos. Con relación al promedio de organizaciones privadas no lucrativas de su sector de actividad y **tomando como referente al año 2004**, su organización dispone de:

INGRESOS	Muchos menos	Menos	Alguno menos	Aproximadamente el mismo volumen	Alguno más	Más	Muchos más
NÚMERO DE ACTIVIDADES	Muchas menos	Menos	Alguna menos	Aproximadamente el mismo volumen	Alguna más	Más	Muchas más
PORCENTAJE DE INGRESOS DESTINADO A ACTIVIDADES	Mucho menor	Menor	Algo menor	Aproximadamente igual porcentaje	Algo mayor	Mayor	Mucho mayor

19. Proporcionenos, por favor, los siguientes DATOS cuantitativos de su organización, tomando como referente, nuevamente, **el año 2004 (salvo para el presupuesto, en el que la referencia es el año 2005)**:

INGRESOS:	NÚMERO DE ACTIVIDADES:
PORCENTAJE DE INGRESOS DESTINADO A ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO 2005:
PORCENTAJE DEL TOTAL DE APORTACIONES QUE PROVIENEN DE SU PÁGINA WEB:	

CARGO DESEMPEÑADO POR EL ENCUESTADO	<input type="checkbox"/> Presidente	<input type="checkbox"/> Secretario	<input type="checkbox"/> Director	<input type="checkbox"/> Otro _____
	<input type="checkbox"/> Vicepresidente	<input type="checkbox"/> Administrador	<input type="checkbox"/> Gerente	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Si lo desea, en las líneas inferiores puede reflejar cualquier incidencia o comentario que considere de interés para el posterior análisis del cuestionario.

Anexo II: Resultados

Tabla resultado 1: Orientación Cultural al mercado

Orientación cultural	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo grado	12	5,6	5,6
Alto grado	204	94,4	100,0
Total	216	100,0	

Tabla resultado 2: Orientación Operativa al mercado

Orientación operativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo grado	45	20,8	20,8
Alto grado	171	79,2	100,0
Total	216	100,0	

**Tabla resultado 3: Relación entre las dos perspectivas de orientación al mercado (1):
Influencia de la Orientación Cultural en la Orientación Operativa**

			Orientación operativa		Total
			Bajo grado	Alto grado	
Orientación cultural	Bajo grado	N	12	0	12
		%	100,0%	,0%	100,0%
	Alto grado	N	33	171	204
		%	16,2%	83,8%	100,0%
Total		N	45	171	216
		%	20,8%	79,2%	100,0%

**Tabla resultado 4: Relación entre las dos perspectivas de orientación al mercado (2):
Influencia de la Orientación Operativa en la Orientación Cultural**

			Orientación cultural		Total
			Bajo grado	Alto grado	
Orientación operativa	Bajo grado	N	12	33	45
		%	26,7%	73,3%	100,0%
	Alto grado	N	0	171	171
		%	,0%	100,0%	100,0%
Total		N	12	204	216
		%	5,6%	94,4%	100,0%

Tabla resultado 5: Consecuencias de la Orientación al mercado sobre los resultados de las acciones no lucrativas

			N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Orientación operativa	Bajo grado	Ingresos	45	525.440,9	499.376,7	74.442,7
		Nº Actividades	30	78,0	149,3	27,3
		% ingresos destinado activ.	45	68,3	21,5	3,2
		En relación al promedio de ONL del sector	45	3,9	1,1	,2
	Alto grado	Ingresos	171	2.249.082,8	5.992.997,0	458.295,9
		Nº Actividades	165	38,6	82,4	6,4
		% ingresos destinado activ.	171	62,9	36,2	2,8
		En relación al promedio de ONL del sector	171	4,3	1,1	,1

Tabla resultado 6: Consecuencias de la Orientación al mercado sobre el grado de cumplimiento de la misión (1)

				Cumplimiento		Total
				Bajo grado	Alto grado	
Orientación operativa	Bajo grado	N		12	33	45
		%		26,7%	73,3%	100,0%
	Alto grado	N		9	162	171
		%		5,3%	94,7%	100,0%
Total		N		21	195	216
		%		9,7%	90,3%	100,0%

Tabla resultado 7: Consecuencias de la Orientación al mercado sobre el grado de cumplimiento de la misión (2)

			N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Orientación operativa	Bajo grado	Cumplimiento misión	45	5,2	1,3	,2
	Alto grado	Cumplimiento misión	171	6,0	1,0	,1

Tabla resultado 8: Factores moderadores: turbulencia del mercado

Turbulencia				Cumplimiento		Total
				Bajo grado	Alto grado	
Bajo grado	Orientación operativa	Bajo grado	N	9	33	42
			%	21,4%	78,6%	100,0%
		Alto grado	N	6	138	144
			%	4,2%	95,8%	100,0%
	Total		N	15	171	186
			%	8,1%	91,9%	100,0%
Alto grado	Orientación operativa	Bajo grado	N	3	0	3
			%	100,0%	,0%	100,0%
		Alto grado	N	3	24	27
			%	11,1%	88,9%	100,0%
	Total		N váido	6	24	30
			%	20,0%	80,0%	100,0%

Tabla resultado 9: Factores moderadores: Intensidad competitiva

Intensidad Competitiva				Cumplimiento		Total
				Bajo grado	Alto grado	
Bajo grado	Orientación operativa	Bajo grado	N	9	27	36
			%	25,0%	75,0%	100,0%
		Alto grado	N	6	108	114
			%	5,3%	94,7%	100,0%
	Total		N	15	135	150
			%	10,0%	90,0%	100,0%
Alto grado	Orientación operativa	Bajo grado	N	3	6	9
			%	33,3%	66,7%	100,0%
		Alto grado	N	3	54	57
			%	5,3%	94,7%	100,0%
	Total		N	6	60	66
			%	9,1%	90,9%	100,0%

Tabla resultado 10: Factores moderadores: innovación tecnológica

			N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Cumplimiento misión	Bajo grado	% aportaciones que provienen de página web	12	,0	,0	,0
	Alto grado	% aportaciones que provienen de página web	159	,4	1,1	,1

Tabla resultado 11: Antecedentes asociados con el equipo directivo (1): Compromiso del equipo directivo

			N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Orientación operativa	Bajo grado	Compromiso	45	4,1	1,7	,2
	Alto grado	Compromiso	171	5,5	,8	,1

Tabla resultado 12: Antecedentes asociados con el equipo directivo (2): Aversión al riesgo de la alta dirección

			N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Orientación operativa	Bajo grado	Aversión al riesgo	45	3,1	1,3	,2
	Alto grado	Aversión al riesgo	171	3,8	1,1	,1

Tabla resultado 13: Antecedentes asociados con el equipo directivo (3)

			Orientación operativa		Total
			Bajo grado	Alto grado	
Directivo	Bajo grado	N	27	33	60
		%	60%	19,3%	27,8%
	Alto grado	N	18	138	156
		%	40%	80,7%	72,2%
Total		N	45	171	216
		%	100%	100%	100,0%

Tabla resultado 14: Antecedentes asociados con la estructura organizativa (1)

			Orientación operativa		Total
			Bajo grado	Alto grado	
Organizativa	Bajo grado	N	27	90	117
		%	60%	52,6%	54,2%
	Alto grado	N	18	81	99
		%	40%	47,4%	45,8%
Total		N	45	171	216
		%	100%	100%	100,0%

**Tabla resultado 15: Antecedentes asociados con la estructura organizativa (2):
Formalización de procedimientos**

			N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Orientación operativa	Bajo grado	Formalización	45	3,3	1,6	,2
	Alto grado	Formalización	171	3,9	1,3	,1

**Tabla resultado 16: Antecedentes asociados con la estructura organizativa (3):
Centralización**

			N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Orientación operativa	Bajo grado	Centralización	45	4,6	1,7	,3
	Alto grado	Centralización	171	4,0	1,3	,1

**Tabla resultado 17: Antecedentes asociados con la estructura organizativa (4):
Turbulencia del mercado como moderador de la relación entre la formalización y la
orientación al mercado**

Turbulencia				Formalización		Total
				Bajo grado	Alto grado	
Bajo grado	Orientación operativa	Bajo grado	N	24	18	42
			%	57,1%	42,9%	100,0%
		Alto grado	N	90	54	144
			%	62,5%	37,5%	100,0%
	Total		N	114	72	186
			%	61,3%	38,7%	100,0%
Alto grado	Orientación operativa	Bajo grado	N	3	0	3
			%	100,0%	,0%	100,0%
		Alto grado	N	18	9	27
			%	66,7%	33,3%	100,0%
	Total		N	21	9	30
			%	70,0%	30,0%	100,0%

**Tabla resultado 18: Antecedentes asociados con la estructura organizativa (5):
Turbulencia del mercado como moderador de la relación entre la centralización y la
orientación al mercado**

Turbulencia				Centralización		Total
				Bajo grado	Alto grado	
Bajo grado	Orientación operativa	Bajo grado	N	18	24	42
			%	42,9%	57,1%	100,0%
		Alto grado	N	90	54	144
			%	62,5%	37,5%	100,0%
	Total		N	108	78	186
			%	58,1%	41,9%	100,0%
Alto grado	Orientación operativa	Bajo grado	N	0	3	3
			%	,0%	100,0%	100,0%
		Alto grado	N	18	9	27
			%	66,7%	33,3%	100,0%
	Total		N	18	12	30
			%	60,0%	40,0%	100,0%

Tabla resultado 19: Antecedentes asociados con la estructura organizativa (6): Presupuesto organizativo como moderador de la relación entre la formalización y la orientación al mercado

Presupuesto				Formalización		Total
				Bajo grado	Alto grado	
Bajo grado	Orientación operativa	Bajo grado	N	15	12	27
			%	55,6%	44,4%	100,0%
		Alto grado	N	63	18	81
			%	77,8%	22,2%	100,0%
	Total		N	78	30	108
			%	72,2%	27,8%	100,0%
Alto grado	Orientación operativa	Bajo grado	N	12	6	18
			%	66,7%	33,3%	100,0%
		Alto grado	N	45	45	90
			%	50,0%	50,0%	100,0%
	Total		N	57	51	108
			%	52,8%	47,2%	100,0%

Tabla resultado 20: Antecedentes asociados con la estructura organizativa (7): Presupuesto organizativo como moderador de la relación entre la centralización y la orientación al mercado

Presupuesto				Centralización		Total
				Bajo grado	Alto grado	
Bajo grado	Orientación operativa	Bajo grado	N	15	12	27
			%	55,6%	44,4%	100,0%
		Alto grado	N	54	27	81
			%	66,7%	33,3%	100,0%
	Total		N	69	39	108
			%	63,9%	36,1%	100,0%
Alto grado	Orientación operativa	Bajo grado	N	3	15	18
			%	16,7%	83,3%	100,0%
		Alto grado	N	54	36	90
			%	60,0%	40,0%	100,0%
	Total		N	57	51	108
			%	52,8%	47,2%	100,0%

Tabla resultado 21: Antecedentes asociados con la estructura organizativa (8): Tamaño de la organización

			N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Orientación operativa	Bajo grado	P. Contratadas	45	15,3	19,8	3,0
		P. No Remun	45	67,3	128,8	19,2
		Personal	45	82,5	126,8	18,9
	Alto grado	P. Contratadas	171	55,4	144,7	11,1
		P. No Remun	171	129,7	334,1	25,5
		Personal	171	185,1	371,0	28,4

Tabla resultado 22: Antecedentes asociados con la estructura organizativa (8): Presupuesto organizativo

			N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Orientación operativa	Bajo grado	Presupuesto	45	566.456,0	550.142,6	82.010,4
	Alto grado	Presupuesto	171	2.332.614,3	6.162.930,6	471.291,1

Tabla resultado 23: Antecedentes asociados con el sistema de medida y recompensa (1)

			Recompensa		Total
			Bajo grado	Alto grado	
Organizativa	Bajo grado	N	39	6	45
		%	86,7%	13,3%	100,0%
	Alto grado	N	78	93	171
		%	45,6%	54,4%	100,0%
Total	N		117	99	216
	%		54,2%	45,8%	100,0%

Tabla resultado 24: Antecedentes asociados con el sistema de medida y recompensa (2)

			N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Orientación operativa	Bajo grado	Recompensa	45	2,4	1,3	,2
	Alto grado	Recompensa	171	3,9	1,1	,1

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: El proceso de intercambio en las organizaciones	56
Ilustración 2: Calidad en la organización	22
Ilustración 3: Transacciones en las entidades no lucrativas.....	30
Ilustración 4: Proceso de campaña de captación de fondos por e-mail	46
Ilustración 5: Estrategias de crecimiento	60
Ilustración 6: Inversión publicitaria ONL años 2001-2002	73
Ilustración 7: Inversión publicitaria ONL por meses.....	74
Ilustración 8: Orientación al mercado: Componentes.....	77
Ilustración 9: Orientación al mercado comportamental.....	82
Ilustración 10: Reconceptualización de la orientación al mercado de Cadogan y Diamantopoulos	91
Ilustración 11: Elementos de la orientación al mercado en las organizaciones benéficas.....	95
Ilustración 12: Elementos de la orientación al mercado en las organizaciones no lucrativas	97
Ilustración 13: Modelos de relación de Gainer y Padanyi.....	99
Ilustración 14: Antecedentes, moderadores y consecuencias de la orientación al mercado ...	101
Ilustración 15: Efectos de la orientación al mercado en el resultado de la empresa.....	102
Ilustración 16: Moderadores y antecedentes de la orientación al mercado.....	103
Ilustración 17: Proceso de evaluación de las escalas de orientación al mercado cultural y operativa.....	121
Ilustración 18: Planteamiento conceptual de las dimensiones de la orientación al mercado	123
Ilustración 19: Planteamiento conceptual de las dimensiones de la orientación al mercado. Aplicación al ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas ...	125
Ilustración 20: Diseño de la investigación	152
Ilustración 21: Distribución de entidades respecto a la media.....	155
Ilustración 22: Página web	155
Ilustración 23: Resultados sobre la orientación al mercado cultural y operativa.....	160
Ilustración 24: Resultados de la relación entre la orientación al mercado cultural y operativa.....	161
Ilustración 25: Resultados sobre las consecuencias de la orientación al mercado.....	164
Ilustración 26: Resultados sobre los factores moderadores de la orientación al mercado: turbulencia.....	166
Ilustración 27: Resultados sobre los factores moderadores de la orientación al mercado: intensidad competitiva.....	166
Ilustración 28: Resultados sobre los factores moderadores de la orientación al mercado: innovación tecnológica.....	167
Ilustración 29: Resultados sobre los antecedentes asociados al equipo directivo	168
Ilustración 30: Resultados sobre los antecedentes asociados con la estructura organizativa.....	170
Ilustración 31: La turbulencia y el presupuesto como moderadores de la relación entre formalización y orientación al mercado.....	171
Ilustración 32: La turbulencia y el presupuesto como moderadores de la relación entre centralización y orientación al mercado.....	172
Ilustración 33: Resultados de la relación entre el tamaño de la entidad y la orientación al mercado	173
Ilustración 34: Resultados de la relación entre el presupuesto de la entidad y la orientación al mercado.....	173

Ilustración 35: Resultados sobre los antecedentes asociados con el sistema de medida y recompensa.....	174
Ilustración 36: Árbol de decisión 1	177
Ilustración 37: Árbol de decisión 2	178
Ilustración 38: Árbol de decisión 3	180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Financiación de las organizaciones no lucrativas en la Comunidad de Madrid.....	40
Tabla 2: Evolución presupuestaria de la AOD en la Comunidad de Madrid.....	42
Tabla 3: Inversión publicitaria organizaciones no lucrativas	72
Tabla 4: Las ONL con mayor inversión publicitaria en los años 2001-2002.....	74
Tabla 5: Trabajos empíricos que utilizan las escalas de orientación al mercado	84
Tabla 6: Escala de orientación al mercado MKTOR	85
Tabla 7: Escala de orientación al mercado MARKOR	86
Tabla 8: Escala de medición del grado de orientación al mercado desarrollada por Ruekert	87
Tabla 9: Escala de medición de la orientación al cliente de Deshpandé, Farley y Webster	88
Tabla 10: Escala de medición de la orientación al mercado de Pelham.....	88
Tabla 11: Escala de orientación al mercado de Lambin	90
Tabla 12: Escala de orientación al mercado de Balabanis, Stables y Phillips	93
Tabla 13: Escala de orientación de Bhuian.....	94
Tabla 14: Escala de medida de la orientación al mercado de Cervera et al.....	96
Tabla 15: Orientación al mercado de Wood, Bhuian y Kiecker.....	96
Tabla 16: Escalas de orientación cultural y operativa al mercado	98
Tabla 17: Escalas de orientación al mercado de Gainer y Padanyi.....	99
Tabla 18: Planteamiento conceptual de las dimensiones de la orientación al mercado. Principales referencias bibliográficas tenidas en cuenta del ámbito lucrativo	124
Tabla 19: Planteamiento conceptual de las dimensiones de la orientación al mercado. Principales referencias bibliográficas tenidas en cuenta del ámbito privado no lucrativo	125
Tabla 20: Escala de Orientación Cultural al Mercado para el ámbito no lucrativo	132
Tabla 21: Escala de Orientación Operativa al mercado para el ámbito no lucrativo	134
Tabla 22: Escala de medida de los factores moderadores de la orientación al mercado.....	139
Tabla 23: Escala de medida de los antecedentes asociados con el equipo directivo	142
Tabla 24: Escala de medida de los antecedentes asociados con la estructura organizativa	144
Tabla 25: Escala de medida del antecedente asociado con los sistemas de medida y recompensa.....	145
Tabla 26: Fichas técnicas de las investigaciones preliminares.....	146
Tabla 27: Estructura del cuestionario	147
Tabla 28: Ficha técnica de la investigación.....	150
Tabla 29: Cargo desempeñado por el encuestado en la organización no lucrativa	151
Tabla 30: Composición de la muestra: Personalidad jurídica	153
Tabla 31: Composición de la muestra: Finalidad	153
Tabla 32: Valores descriptivos de las características de la muestra	154
Tabla 33: Características de la muestra: Página web.....	154

ÍNDICE DE TABLAS DE RESULTADOS

Tabla resultado 1:	Orientación Cultural al mercado	223
Tabla resultado 2:	Orientación Operativa al mercado	223
Tabla resultado 3:	Relación entre las dos perspectivas de orientación al mercado (1): Influencia de la Orientación Cultural en la Orientación Operativa.....	223
Tabla resultado 4:	Relación entre las dos perspectivas de orientación al mercado (2): Influencia de la Orientación Operativa en la Orientación Cultural.....	223
Tabla resultado 5:	Consecuencias de la Orientación al mercado sobre los resultados de las acciones no lucrativas	224
Tabla resultado 6:	Consecuencias de la Orientación al mercado sobre el grado de cumplimiento de la misión (1)	224
Tabla resultado 7:	Consecuencias de la Orientación al mercado sobre el grado de cumplimiento de la misión (2)	224
Tabla resultado 8:	Factores moderadores: turbulencia del mercado	225
Tabla resultado 9:	Factores moderadores: Intensidad competitiva.....	225
Tabla resultado 10:	Factores moderadores: innovación tecnológica	226
Tabla resultado 11:	Antecedentes asociados con el equipo directivo (1): Compromiso del equipo directivo	226
Tabla resultado 12:	Antecedentes asociados con el equipo directivo (2): Aversión al riesgo de la alta dirección	226
Tabla resultado 13:	Antecedentes asociados con el equipo directivo (3)	226
Tabla resultado 14:	Antecedentes asociados con la estructura organizativa (1).....	227
Tabla resultado 15:	Antecedentes asociados con la estructura organizativa (2): Formalización de procedimientos	227
Tabla resultado 16:	Antecedentes asociados con la estructura organizativa (3): Centralización	227
Tabla resultado 17:	Antecedentes asociados con la estructura organizativa (4): Turbulencia del mercado como moderador de la relación entre la formalización y la orientación al mercado.....	228
Tabla resultado 18:	Antecedentes asociados con la estructura organizativa (5): Turbulencia del mercado como moderador de la relación entre la centralización y la orientación al mercado.....	228
Tabla resultado 19:	Antecedentes asociados con la estructura organizativa (6): Presupuesto organizativo como moderador de la relación entre la formalización y la orientación al mercado.....	229
Tabla resultado 20:	Antecedentes asociados con la estructura organizativa (7): Presupuesto organizativo como moderador de la relación entre la centralización y la orientación al mercado.....	229
Tabla resultado 21:	Antecedentes asociados con la estructura organizativa (8): Tamaño de la organización.....	230
Tabla resultado 22:	Antecedentes asociados con la estructura organizativa (8): Presupuesto organizativo	230
Tabla resultado 23:	Antecedentes asociados con el sistema de medida y recompensa (1).....	230
Tabla resultado 24:	Antecedentes asociados con el sistema de medida y recompensa (2).....	230